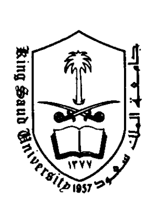
المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود - فرع القصيم
كلية الاقتصاد والإدارة
مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية



تقويم برامج التدريب الاداري في الشركات السعودية الكبرى: الواقع والأسباب والمشاكل

إعـداد
دكتور / إسماعيل علي بسيوني
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك سعود - فرع القصيم

١٤١٥هـ

إصدار بحثي مُحَكَّم رقم (٢٤)

ⓒ جامعة الملك سعود، ١٤١٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

بسيوني، إسماعيل علي

تقويم برامج التدريب الإداري في الشركات السعودية الكبرى: الواقع والأسباب والمشاكل.

٦٦ ص ؛ ١٧ × ٢٤ سم؛ (إصدارات كلية الاقتصاد والإدارة بالقصيم؛ ٢٤)

ردمك ٦ - ١٥٣ - ٠٥ - ٩٩٦٠

ردمد ٢٨٦٨ - ١٣١٩

١ - السعودية - التدريب الإداري ٢ - التدريب الإداري

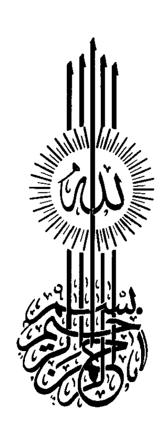
ا - العنوان ب - السلسلة

ديوي ١٥, ٣٥٠ ١٥/١١٢١

رقم الإيداع: ١٥/١١٢١

ردمك ٦ - ١٥٣ - ٠٥ - ٩٩٦٠

مطابع جامعة الملك سعود ١٤١٥هـ



تقويم برامج التدريب الإداري في الشركات السعودية الكبرى - الواقع والأسباب والمشاكل

ملخص : هذه دراسة ميدانية من الدراسات الأولى في ميدان تقويم برامج التدريب الإداري التى تقدمها الشركات السعودية الكبرى المسجلة في دليل الدورية المسماة بـ (المجلة). وقد استخدم اسلوب قوائم الاستقصاء في الحصول على بياناتها من ٤٣ شركة من مجموع المائة المسجلة في هذا الدليل الذي صدر عام ١٩٩٢م. وقد نميت هذه القائمة واختبرت صلاحيتها وامكانية الاعتماد عليها، كما استخدمت المجموعة الاحصائية المعروفة بـ (SPSSX) الموجودة على الكمبيوتر الرئيسي بجامعة الملك سعود بالرياض في تحليل البيانات، واستخدمت الاحصاءات الوصفية والاستنباطية في استخراج نتائج التحليل. وقد توصلت النتائج إلى أن نسبة جيدة من الشركات السعودية الكبرى تقوم البرامج التي تقدمها بنفسها وعن طريق غيرها، وأن هذه الشركات تحاول أن تستخدم في التقويم اساليب كمية متطورة، ولكنها تواجه مشكلات قصور الاخصائيين وصعوبات استخدام تلك الطرق المتطورة، وصعوبات القياس وتدعيم الإدارة العليا للتقويم. كذلك وجد أن هناك ارتباطاً قوياً بين المشكلات التى تواجهها وتوقف بعضها عن تقويم برامجها، ولم يوجد ارتباط قوي بين اسباب التقويم ومشاكله، وذلك عكس المطلوب وبالتالي لم يؤت التقويم ثماره التي ترغب فيها الإدارة والقائمين به. كذلك لايوجد تعاون فعال بين الجامعات السعودية والشركات وذلك يحرم الاثنين من ثمرات التعاون. وقد قدم البحث اقتراحات بالتعاون وبربط طرق التقويم بالاسباب والمشاكل وبتنمية المسئولين عن التقويم بالاضافة إلى مقترحات أخرى مسجلة بالدراسة.

مقدمة :

تنفق الحكومات والشركات في الدول المتقدمة بسخاء على تنمية المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لانها تدرك أن تحقيق أهدافها واستمرار وجودها وقدرتها على المنافسة يتوقف على كفاءة مديريها في إدارة

أنشطتها المختلفة(١) وبالطبع فإن الادارة الواعية تتطلع إلى الحصول على مايؤكد نجاح أنشطة التنمية وأن العائد من التكاليف التى تتحملها في هذا المجال (وهي كبيرة) يساوي إن لم يفق تلك التكاليف وذلك هو أحد الادوار التي تؤديها برامج التنمية الادارية، ناهيك عن المساعدات الأساسية التي تقدمها في مجالات تخطيط وتصميم وتقديم برامج التنمية الادارية.

وفي الدول الصناعية تعرف الإدارة كم أنفقت بالتحديد على أنشطة التنمية، ولديها تقديرات ليست سيئة لعائد التدريب الاداري، ولكنها تعمل جاهدة للحصول على تقديرات دقيقة للعائد من التنمية في الأجلين القصير والطويل. ولذلك تزداد الشكوى من عدم دقة التقويم، ويزداد مع ذلك السعي لتحسين طرق التقويم المستخدمة باشراك الجامعات ومراكز التنمية المتخصصة والباحثين الأفراد والعاملين في إدارات التدريب والتنمية بالشركات في مجهودات التطوير، لذلك نرى البحوث المنشورة التي تبرز التقدم الذي حصل في هذا المجال بانتظام.

أما نحن كباحثين (في الدول العربية) فلانعرف شيئاً عن أنشطة الشركات خاصة الشركات الكبرى في هذا الميدان. وكأول لبنة في مجال التطوير والتعاون جاء هذا البحث لينقل للمهتمين بذلك النشاط ماهو موجود فعلا. وماتسعي الشركات السعودية الكبرى لتحقيقه والمشاكل التي تواجهها عند سعيها لتقويم برامج التدريب الاداري بها والاسباب التي تدفع بعضها لعدم تقويم برامج التنمية الادارية ...الخ.

وقد أظهر البحث نقاط قوة تذكر للشركات السعودية الكبرى منها أن أغلبها يقدم برامج التدريب الاداري ومنها أنه رغم وجود برامج تقويم تتسم بالسهولة وعدم الدقة وأخرى تتسم بالدقة والصعوبة فإن كثيراً من الشركات

---

١ فمثلا تنفق حكومة الولايات المتحدة الامريكية سنوياً على التدريب والتنمية مايقرب من ٦٣٣ مليون دولار، أما الشركات الأمريكية فإنها تنفق مايقرب من ١٠٠ مليون دولار.

قد اختارت استخدام النوع الاخير من الطرق. ولكن شكوى الشركات من عدم توافر الاخصائيين ومن قصور أساليب القياس المتاحة لها في هذا المجال يجعلنا نتخوف من الاحباط الذي قد يصيب الادارة نتيجة لعدم الوصول إلى تقويم دقيق بسرعة، ويدفعنا إلى لفت نظر العاملين إلى ضرورة الاستفادة بجهود الخبراء في هذا المجال حتى يحققوا مايصبون إليه من آمال. وإلى أن نوصي الجامعات بمد يد العون للشركات المجتهدة في ذلك الميدان. [١].

تقويم التدريب الإداري في الدراسات السابقة(١)

في دراسة لبرامج التنمية الادارية في الشركات الامريكية المدرجة بقائمة فورتشن Fortune اتضح أن مايزيد على ٩٠٪ من الشركات لديها برامج تنمية وتدريب للإدارة الوسطى تركز وفقاً لرأي ٥٠٪ من العينة على طرق التنمية الإدارية اثناء وخارج العمل وعلى معرفة أنواع الحوافز وأهمية كل نوع ومجالات استخدامه، وعلى طرق تصميم وتقديم وتقويم برامج التنمية الادارية. وقد احتل تقويم برامج التنمية الإدارية أهمية خاصة. فقد أهتم أفراد العينة بمقاييس الرضاء عن برامج التنمية الادارية، والمعلومات والمهارات المكتسبة، وبطرق التقويم وادواته، وبتخطيط وتنظيم ومراقبة برامج التنمية الإدارية وبتأثير التنمية الادارية على المنظمة. وقد ظهر أن ٦٥٪ من العينة يفضلون ارسال مرؤوسيهم لدورات تدريبية خارجية، وأن ٥٠٪ ينمون مرؤوسيهم عن طريق التوجيهات واللقاءات الخاصة بهم. وكانت الجامعات والمستشارون الخارجيون أهم مصادر التدريب بالنسبة للإدارة العليا بينما كان رجال التدريب بالشركة أهم مصادر التدريب للمستويات الإدارية الاخرى. كذلك كان المتدربون (عن طريق التقويم الذاتي) والرؤساء ورجال التدريب أهم من تحملوا عبء تقويم برامج التنمية الإدارية. وقد اشارت الدراسة إلى أنه نادراً مايتم تحليل التكلفة والعائد عند تقويم برامج التدريب الاداري[٢].

---

١ استخدم الباحث تعبير التدريب الإداري والتنمية الإدارية بمعنى واحد هنا رغم محاولة كثير من الكتاب التفرقة بينهما.

وفي استقصاء قامت به أدجرن Edgern لعينة مكونة من ١٢٥ شركة ومثلها من الجامعات ومن شركات التدريب الامريكية المتخصصة وجدت أن ٧١٫٨٪ من الشركات تقدم برامج التدريب الاداري بنفسها وأن من أهم الموضوعات التي يهتم بها التدريب نظم القياس والتقويم وتوزيع الموارد[٣]. وفي دراسة أخرى لتقويم برامج التدريب الإداري التي تقدم للمديرين العاملين في الصناعات الكيماوية الحيوية اتضح أن من حصلوا على برامج تنمية قد حققوا نتائج أفضل ممن لم يحصلوا على تلك البرامج، وأن من لم يحصلوا على برامج التنمية الإدارية يواجهون صعوبات أكثر من قرنائهم الذين حصلوا على تلك البرامج[٤]. وقد ذكر التوني Altany أن معظم الشركات لاتستخدم مقاييس توضح لها أين ينبغي أن تنفق ميزانية التدريب أو التنمية مما أدى إلى التركيز على موضوعات لايحتاجها المتدربون في حالات كثيرة. ولكن بعض الشركات تستخدم طرقاً كمية مباشرة لتقويم برامج التدريب الاداري بهدف اكتشاف نواحي القوة والضعف في الإدارة وفي برامج التنمية مايؤدي إلى تحسين عائد التنمية الادارية[٥].

وقد ذكر سميث وبير Smith and Piper أنه من مراجعة بحوث تقويم برامج التنمية الإدارية وجد أن معظمها قد تم بواسطة مقدميها، وبالتالي فقد كان اهتمامها موجه للتدليل على قيمة منتجاتها. ولكن المقابلات التي تمت مع المستفيدين من تلك البرامج اظهرت أنه وان كان قد تم بعض التقويم فإن هذا التقويم ينقصه العمق والاهتمام بمجال العمل بدلا من التركيز على بعض الاختلافات الخاصة بطرق عمل الاستبيان وطرق عمل التقويم كالامتحانات والترتيب والمقابلات الشخصية. ووفقا لسميث وبير فإن زيادة الانتقادات من المستفيدين ستؤدي إلى تحسين برامج التقويم وزيادة أهميته في المستقبل القريب [٦].

وفي دراسة لمشاكل تقويم برامج التدريب الاداري التى تتم داخل المنظمة ذكر روي Rowe أن المشاكل ربما تظهر عند قياس أثر التدريب نظراً لعدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى مجال العمل خاصة عندما يكون الهدف من

التدريب هو تغيير سلوك المتدرب ومستوى أدائه. وقد اقترح مدخلا للتقويم مكوناً من خمسة مستويات أو مراحل هي تحليل البيئة التعليمية، والمعلومات التى تم اكتسابها، والمهارات التى استخدمت بالفعل، والسلوك الذي تم تعديله ثم أداء المنظمة الاجمالي [٧]. وقد ذكرت كوهن Cohen أنه قد ثبت نجاح تنمية الإدارة العليا للمديرين عن طريق قياس نمو معارف المديرين في مجالات التمويل والمنتجات. وقد توصلت كوهن لتلك النتائج بعد دراسة لبرامج التنمية الإدارية التى تقدمها شركة تكترونكس Tektronix الامريكية تشتمل على تحديد الأهداف ورسم الخطط وحل مشاكل العمل الروتينية وتطوير القيادة والإدارة بهدف تحسين الأرباح وتحقيق النجاح حالياً ومستقبلاً، وإدارة التكنولوجيا الحديثة [٨]. وقد درس لو Loo برامج التنمية الإدارية في الشركات الكندية الكبرى واستخلص من دراسته أن الشركات الكندية تدرك أهمية التنمية الإدارية ولكنها بحاجة لتنمية قدراتها في مجالي التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتقويم نتائج التنمية [٩].

وقد ذكر ماك ايفوي وبللر McEvoy and Buller أن هناك خمس مشاكل يجب حلها على مستوى الإدارة العليا قبل النظر إلى مشاكل التقويم الأخرى هي :

١ - التعرف على ما إذا كانت برامج التنمية عبارة عن محاولة جادة لتحسين اداء ضعيف، وليست محاولة لتحسين أداء قوم بالفعل بأنه أداء جيد.

٢ - أن النتائج الرمزية لبعض برامج التدريب قد تبدو أكثر أهمية من النتائج الحقيقية.

٣ - معرفة ما إذا كانت النتائج المرغوب فيها نتائج موضوعية يمكن تحقيقها عن طريق برنامج أو برامج معينة أم أنها نتائج لاشياء أخرى.

٤ - بعد الوصول إلى قرار بأن الأهداف ذات صلة قوية بالعمل، وأن النتائج المرغوبة اساسية وليست رمزية، وأنها موضوعية فعلى الإدارة أن تقرر ما إذا كانت ستستخدم لتقويم عائد التنمية مقاييس كمية موضوعية أم مقاييس شخصية تقديرية.

٥ - وأخيراً هل ستستخدم أسلوب التقويم الذاتي أو طرق التقويم الاخرى ؟ [١٠].

وقد قامت بان وفرمان Ban and Faerman بدراسة بعض القضايا الخاصة بتقويم التدريب الاداري وانتهيا إلى أن أهم مشاكل التقويم هي : ١ - اختيار التصميم المناسب للبحث الخاص بالتقويم، ٢ - استخدام تصميم دقيق لقياس أثر التنمية الادارية ٣ - توضيح العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، وأخيراً تحديد العوامل المؤثرة على التدريب أو التنمية الادارية وتحليل أثار كل منها [١١]. وقد ذكر بللر وكريجن وماك إيفوي Buller, Cragun and McEvoy أن السقوط المريع لبرامج التنمية الادارية يرجع إلى عدم القدرة على نقل الخبرات التدريبية إلى الوظائف الادارية، وإلى قلة تقويم البرامج أو انعدام كفاءته. وذكروا أنه لكي تحقق التنمية الادارية هدفها فلابد أن يبنى البرنامج على نظرية تعليمية، بالاضافة إلى عاملين أساسيين آخرين هما دعم الإدارة العليا وتحمل المديرين التنفيذيين لمسئولياتهم عن تنمية مرؤوسيهم. واخيراً فمن الواجب أن تؤسس برامج التنمية وتقوم آثارها بناء على مدى تحقق أهداف المنظمة وأولياتها[١٢]. وقد ذكر اندرس وكلينر Enders and Kleiner أن نموذج كرباتريك Kirpatrik من أشهر النماذج المستخدمة لقياس آثار التنمية الادارية. وهو نموذج يقوم على قياس ردود الأفعال العاطفية، وتحقيق الأهداف التعليمية (التحصيل المدرسي)، والتغيرات السلوكية ثم التأثير على المنظمة. أما ردود الأفعال العاطفية، والتحصيل المدرسي فإنهما يقيسان التأثير قصير الأمد للتنمية، ولكن التغييرات السلوكية والتأثير على أداء المنظمة يقيسان الآثار طويلة المدى للتنمية الادارية[١٣].

وأخيراً تحدث عطيه Attya [١٤] عن برامج التنمية الادارية في الدول العربية ومقارنتها ببرامج التنمية الادارية في الدول الصناعية المتقدمة وذكر أن اهتمام شركات القطاع الخاص في الدول العربية ببرامج التنمية الادارية كان محدوداً وأن هناك اتفاق بين اخصائي التنمية الادارية وبين رجال الادارة على

أن تأثير تلك البرامج كان منخفضاً ، وأن هناك محددات ومشاكل خارجية وداخلية أدت إلى انخفاض تأثير التدريب الإداري أهمها : قصور طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، والعجز والقصور في تصميم البرامج وتقويمها ، والاعتماد الشديد على الأساليب التقليدية في تنمية وتقديم البرامج وقصور المادة التدريبية ثم العجز في المدربين المؤهلين الاكفاء . وقد ذكر عطيه أنه لن يمكن حل تلك المشاكل مالم تتم زيادة الموارد المالية والبشرية بالاضافة إلى فهم الإدارة العليا لدور المدرب وتدعيمها لذلك النشاط [١٤] .

والخلاصة التى يمكن استنباطها من تلك البحوث أن موضوع تقويم التدريب الإداري والتعرف على آثاره مازال حقلا بكراً في الدول الصناعية الكبرى . ومازال القيام بالتقويم بأسلوب جيد يقيس بطريقة كمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها واستخدام نتائجها في اتخاذ القرارات الادارية عملا يحتاج إلى مهارات وخبرات غير عادية ، وكلما تطورت وسائل وطرق القياس المستخدمة كلما ظهرت بعض المشاكل التى تحتاج إلى حلول وأن تحسنت النتائج مع تطور قدرات القائمين بالتقويم وزيادة خبراتهم التنفيذية . ولكن المبالغ الضخمة التي تنفقها الشركات على تنمية مديريها ورغبة الشركات في التعرف على عائد ذلك الانفاق ، وكذلك المنافسة القوية بين الشركات ومعرفتها لأهمية القرارات الجيدة وتكلفة القرارات الخاطئة التي يتخذها المديرون تدفع الشركات للاصرار على الحصول على تقدير دقيق لعائد التنمية الإدارية . هذا في الدول التي قطعت شوطاً بعيداً في مضمار قياس آثار التنمية الإدارية وبالذات الآثار طويلة المدى لعملية التنمية . أما في الدول العربية فمازال العديد من المشاكل والمحددات يحول بيننا وبين القيام بالتنمية الادارية وقياس آثارها بطريقة جيدة . بل أننا في الحقيقة لانعرف مايتم فعلا في هذه الحقبة من التسعينات ، وهذا محور اهتمام تلك الدراسة .

مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة هذه الدراسة في أنه لايتوفر لدى المهتمين بإدارة وتنمية الموارد البشرية في المملكة من اساتذة الجامعات والاخصائيين في هذا المجال

العاملين في الشركات أو في مراكز التدريب بيانات عما تقوم به الشركات السعودية الكبرى في مجالات التنمية الإدارية، وبالذات في مجال تقويم برامج التدريب الإداري التي يحصل عليها المديرون في هذه الشركات وقصور المعرفة واضح في مجالات الأسباب التي تدعو إلى التقويم والأهداف المرجو تحقيقها من وراءه، والمشاكل التي تواجه التقويم والتي تؤدي إلى قصور نتائجه، والأسباب التى تدعو إلى عدم التقويم، والنتائج المترتبة على عدم القيام به.

أهداف الدراسة

بناء على الاستعراض السابق لمشكلة البحث فإن هذه الدراسة تهدف إلى :

أولا : الحصول على بيانات من الشركات السعودية الكبرى عن نشاطها في هذا المجال وبالذات في المجالات الآتية :

أ - ما إذا كان معظم الشركات يقدم تلك البرامج أو يعتمد في تقديمها على جهات خارجية.

ب - ما إذا كان معظم الشركات يقوم بتقويم برامج التدريب الإداري التي تقدم للعاملين فيها أم لا، ومن يسند إليه التقويم وسلطاته، ومسئولياته.

ج - الاسباب التى تدعو إلى القيام بالتقويم خاصة بالنسبة لمن يقومون به.

د - الأهداف التى يرمى القائمون بالتقويم إلى تحقيقها من القيام به.

هـ - الطرق أو الأساليب المختلفة التي يستخدمها من يقوم بالتقويم في انجاز أعمال التقويم.

و - المشاكل التى تواجه القائمين بالتقويم وتؤدي إلى تقليل دقة نتائجه.

ز - الأساليب التي يستخدمها العاملون في مجال تقويم برامج التنمية الإدارية لاقناع الإدارة بالموافقة على الميزانية المطلوبة لبرامج التقويم.

ح - التغيير الذي ينوى القائمون بالتقويم ادخاله على برامج التقويم الموجودة لديهم فعلا .

ط - الأسباب التى تدعو بعض الشركات إلى عدم القيام بتقويم برامج التنمية الإدارية التي تقدمها للمديرين فيها .

ي - أهم الجهات الخارجية التى تعتمد عليها الشركات التى لاتقدم برامج التنمية الإدارية في الحصول على تلك البرامج .

ثانيا : التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط قوي بين الاسباب المؤدية إلى التقويم أو عدمه وبين المشاكل التي تواجهها الشركات في هذا المجال أم لا .

ثالثا : التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط بين المشاكل وبين بعض الخصائص الديمغرافية الخاصة بالشركات السعودية الكبرى مثل عدد العاملين وحجم رأس المال، ونوع النشاط الذي تعمل فيه الشركة وحجم النشاط التجاري أو الصناعي وعدد العاملين في إدارة تنمية الموارد البشرية .

فروض الدراسة

بالاضافة الى التعرف على الوضع الحالي لنشاط تقويم برامج التنمية الإدارية في الشركات السعودية الكبرى فإنه قد تم اختبار صحة أو عدم صحة الفروض الآتية :

١ - لايشيع بين معظم الشركات السعودية الكبرى استخدام طرق معينة لتقويم برامج التدريب الإداري التي تقدمها للعاملين بها .

٢ - لاتوجد اسباب عامة تؤدي إلى ضعف نتائج برامج تقويم التدريب الإداري في معظم الشركات السعودية الكبرى .

٣ - لاتوجد مشاكل عامة تواجه معظم الشركات السعودية الكبرى في مجال تقويم برامج التدريب الإداري التي تقدمها للعاملين فيها .

٤ - لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجهها الشركات وبين اسباب التقويم .

٥ - لاتوجد اسباب عامة تمنع معظم الشركات التي لاتقوم بتقويم برامج التدريب الاداري التي تقدمها للعاملين من القيام به.

٦ - لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجه الشركات السعودية في مجال تقويم برامج التدريب الاداري وبين الأسباب التى تمنع الشركات من التقويم.

٧ - لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجهها الشركات في مجال تقويم برامج التدريب الاداري وبين التغييرات التى تخطط الشركات لادخالها على برامج تقويم التدريب الاداري.

طريقة اجراء الدراسة

لم تعتمد هذه الدراسة على اجراء تجربة علمية، بل اعتمدت على اسلوب المسح عن طريق الاستبانة Questionnaire والذي تستخدم فيه قوائم اسئلة (مقاييس) مناسبة لمشكلة الدراسة وأهدافها والفروض العلمية التي يتم اختبارها، وعلى ضوء ذلك نمى الباحث الاستبانة المستخدمة في ذلك البحث ومراجعتها واختبارها للتأكد من صحة محتوياتها ومن امكانية الاعتماد عليها.

أما من حيث صلاحية أدارة القياس فقد اختبرها مع خمسة من اساتذة الادارة المهتمين ببحوث تقويم أداء إدارات تنمية الموارد البشرية وبالذات التنمية الادارية. وقد استبقى السؤال الذي رأت الأغلبية الابقاء عليه وعدل السؤال الذي رأت الأغلبية تعديله ثم حذف السؤال الذي رؤي عدم الحاجة إليه. وأما من حيث امكانية الاعتماد على الاستبانة فقد استخدم أسلوب معامل كرنباخ Cronbach وهو أحد الاساليب المشهورة في هذا المجال. وقد كانت قيمة هذا المعامل الذي حصل عليه الباحث باستخدام امكانيات الحاسب الآلي السابق ذكرها هي ٨٠٪ وهي نسبة جيدة في هذا النوع من الاستبانات [١٥].

طريقة الحصول على بيانات الدراسة

اعتمدت تلك الدراسة على نوعين من البيانات هما :

أولا : بيانات مكتبية وهى :

١ - بيانات مكتبية تم الحصول عليها من الدوريات العلمية المتاحة بمكتبة كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود بالقصيم، بالاضافة إلى بعض البحوث والمقالات التى توفرت لدى الباحث خلال فترة تواجده في الولايات المتحدة الامريكية.

٢ - مسح آلي عن الفترة من ١٩٨٥ حتى اكتوبر ١٩٩٣م استخدمت فيه امكانيات مكتبة الملك فهد الوطنية، ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالرياض، وقد تم في هذا المسح فحص الدوريات العلمية الموجودة لدى الجهتين السابقتين والمسجلة في الدليلين العلميين الآتيين : دليل الدوريات الإدارية Business Periodical Indix، ودليل رسائل الدكتوراه Dissertation Abstract.

ثانياً : بيانات ميدانية جمعت باستخدام استبانة نماها الباحث واختبر صلاحيتها وامكانية الاعتماد عليها validity and reliebility، كما اختبر تفهم مجتمع البحث له عن طريق ارساله لعشر من الشركات السعودية الكبرى المسجلة بالقائمة التي تصدرها الدورية المساه «المجلة» سنوياً والمشابهة للقائمة التي تصدرها مجلة فورتشن Fortune الامريكية.

طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على البريد في الحصول على بيانات من مجتمع البحث وقد استخدم الحصر الشامل نظراً لقلة عدد المجتمع (١٠٠) شركة ومعرفة الباحث بانخفاض عدد المستجبين للاستقصاءات التي ترسل بالبريد. وقد كان ماتوقعة الباحث صحيحاً. فرغم وجود خطاب موجه من الاستاذ الدكتور عميد كلية الاقتصاد والإدارة موجه لمدير عام كل شركة من الشركات المائة يطلب فيه تعاون المسئولين مع الكلية لما فيه مصلحة الشركة والوطن فقد كانت نسبة الردود حوالي ٢٠٪ وهي وان كانت نسبة جيدة بالنسبة لهذا النوع من الاستبانات وفقاً لما هو مقرر في المراجع العلمية إلا أنه نظراً لصغر حجم المجتمع فإن عدد تلك الردود لم يمكن الدراسة من استخدام

الاساليب الاحصائية المتقدمة في التحليل، ولم يكن ليعطي بيانات تستنبط منها نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث ولذلك أرسل الباحث دفعة ثانية من الاستبانات لكل الشركات التي لم ترسل ردودها، وأرفق معها خطاباً آخر من الاستاذ الدكتور عميد الكلية يذكر بما سبق ويكرر الرجاء بالاجابة على الاستبانة للتمكن من اجراء البحث والاستفادة بنتائجه وبالجهد الذي بذل فيه. وقد أدى ذلك إلى نتيجة جيدة حيث تجمع لدى الباحث ثلاث واربعون استبانة صالحة للاستخدام اعتمدت عليها النتائج التى استنبطت في هذا البحث.

اسلوب التحليل الاحصائي المستخدم

استخدت هذه الدراسة الامكانيات الاحصائية المتوفرة لدى كلية الاقتصاد والإدارة والمعروفة بالمجموعة الاحصائية للدراسات الاجتماعية Statistical Package For Social Science المعروفة بـ SPSS الموجودة على الكمبيوتر الرئيسي بجامعة الملك سعود بالرياض عن طريق الخطوط المتوفرة لدى كلية الاقتصاد والإدارة بالقصيم. وقد يسر ذلك للباحث اجراء التحاليل الاحصائية التي تحتاجها الدراسة والاستفادة من امكانيات SPSSX. ومن التحاليل التى استخدمت في تلك الدراسة :

١ - التكرارات والاحصاءات الوصفية المختلفة كالوسط والانحراف المعياري ...الخ.

٢ - التحليل الثنائي Cross Tabulation والاحصاءات التحليلية المختلفة خاصة مثل X^2 ومعامل ارتباط بيرسون (R) ومعامل الثقة Significance Coefficient.

٣ - تحليل الانحدار المركب Multiple Regression Analysis.

تحليل البيانات الميدانية

تم تقسيم هذا الجزء من الدراسة إلى مبحثين رئيسين، الأول عبارة عن وصف للواقع الفعلي لنشاط تقويم برامج تنمية المديرين (التدريب الاداري) في الشركات السعودية الكبرى كما ظهر من البيانات التي جمعت من العينة (٤٣ شركة). وقد استخدمت فيه الاحصاءات الوصفية مثل النسب المئوية والمتوسط

والانحراف المعياري. وذلك استجابة لاحد المطالب الأساسية للدراسة وهو التعرف على واقع ذلك النشاط نظراً لانه لم يسبق اجراء مثل هذه الدراسة في المملكة على ماظهر عند مسح الدراسات السابقة.

أما المبحث الثاني فقد تم فيه اختبار بعض الفروض الاحصائية التي سبق إيرادها عند الحديث عن فروض الدراسة وذلك استجابة للمطلب الرئيس الثاني من مطالب الدراسة وهو التعرف على قوة الارتباط بين الأسباب والمشاكل، وبين المشاكل والأهداف، وبين الاهداف والطرق المستخدمة في التقويم. وقد استخدمت هنا الاحصاءات التحليلية مثل اختبار X^2 وتحليل الانحدار المركب والارتباط.

المبحث الأول : واقع برامج تقويم التدريب الإداري في الشركات السعودية الكبرى

سيتم وصف واقع برامج تقويم تنمية المديرين في الشركات السعودية الكبرى من خلال :

١ - وصف مختصر للعينة التى جمعت منها البيانات.

٢ - توضيح مدى اعتماد الشركات على نفسها أو على الغير في تنمية المديرين، ثم اسباب الاعتماد على الغير في الحصول على برامج التدريب الإداري.

٣ - من يقوم برامج التدريب الإداري في الشركات الكبرى وماهي مسئولياته وسلطاته في هذا المجال.

د - اسباب عدم القيام بتقويم برامج تنمية المديرين.

هـ - اسباب التقويم وطرقه وأهدافه ومشاكله والتغيير المخطط لادخاله. مع ملاحظة أنه قد تم التركيز جزئياً على هذا الجزء حتي يمكن تحقيق أهداف البحث.

أ - وصف العينــــة

استخدم في هذا البحث بيانات جمعت من ثلاث واربعين شركة مسجلة

في القائمة السنوية التى تصدرها الدورية المعروفة باسم المجلة الخاصة بسنة ١٩٩٢م، وفيمايلي أهم مواصفات الشركات التى ضمتها العينة.

جدول رقم (١) : أهم خصائص عينة تقويم برامج التدريب الإداري في الشركات السعودية الكبرى(١)

المتغير	عدد	نسبة
❑ نوع النشاط		
- صناعي	١٢	٢٨٫٦
- خدمات (تجارية وبنكية..الخ)	١٩	٤٥٫٢
- انشطة متنوعة (زراعية، صناعية، تجارية،... الخ)	١١	٢٦٫٢
❑ حجم النشاط (المبيعات) بالمليون ريال		
- صغير : أقل من ٤٠٠	١٨	٤٥٫٠
- متوسط : من ٤٠٠ إلى اقل ٦٠٠	٧	١٧٫٥
- كبير : ٦٠٠ فأكثر	١٥	٣٧٫٥
❑ رأس المال بالمليون ريال		
- صغير : أقل من ٥٠	١٨	٤١٫٩
- متوسط ٠: ٥ إلى اقل ١٠٠	٨	١٨٫٦
- كبير : أكثر من ١٠٠	١٧	٣٩٫٥
❑ عدد العاملين		
- صغير : أقل من ٥٠٠	٢٢	٥١٫٢
- متوسط : من ٥٠٠ إلى اقل من ١٠٠٠	١٠	٢٣٫٣
- كبير : ١٠٠٠ فأكثر	١١	٢٥٫٥
❑ عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية (الأفراد)		
- صغير : أقل من ١٠	١٩	٤٤٫٠
- متوسط : من ١٠ إلى اقل ٢٠	١٣	٣٠٫٥
- كبير : من ٢٠ فأكثر	١١	٢٥٫٥

١ حسبت النسب على اساس عدد الشركات التي وضحت نوع النشاط وحجم المبيعات وان قل عددها عن ثلاث وأربعين شركة في بعض الاسئلة.

أما نوع النشاط فقد حدد بواسطة مفردات العينة وفقاً لتصنيف الشركة لنفسها وقد ضمت خانة الانشطة المتنوعة الشركات التى تعمل في أكثر من مجال من الأنشطة. ولكن باقي التصنيفات قد حددت وفقاً لتقدير الباحث ولما ارتآه عند فحصه لبيانات المجيبين التى وردته.

ومن الجدول (١) يتضح الشركات التى تعمل في ميدان الخدمات تكون مايقرب من نصف العينة، وليس ذلك غريباً في بلد يحاول الدخول في المجال الصناعي، ومجال الزراعة فيه محدود نظراً لقلة مصادر المياه به. كذلك فإن توزيع الشركات وفقاً لحجم النشاط يوضح أن الشركات الصغرى تستأثر بالنسبة الكبرى (٤٥٪) وأن الشركات الكبرى يجيء في المرتبة الثانية وتحتل الشركات المتوسطة المرتبة الثالثة. وقد يمكننا ضم الشركات المتوسطة إلى الكبرى واعتبار هاتين الفئتين تمثلان فئة واحدة (اضخم الشركات السعودية الكبرى). وعموماً فقد يكون تعريف الباحث أو طبيعة مرحلة النمو التي تمر بها الشركات والتى تتميز بسرعة النمو هي التي قللت عدد الشركات التي تقع في الفئة المتوسطة. ويؤكد فحص توزيع الشركات وفقاً لحجم رأس المال (٤٢٪ من الشركات ذات رأس مال صغير، ٣٩٫٥٪ ذات رأس مال كبير) أن مرحلة النمو هي السبب في ذلك التوزيع. ويزيد ذلك تأكيداً فحص توزيع الشركات وفقاً لعدد العاملين. فأكثر من نصف العينة من الشركات يعمل بها عدد صغير من العاملين ومايزيد عن الربع يعمل به عدد كبير من العاملين. وان كان من الملاحظ أن نصيب الشركات المتوسطة في عدد العاملين قد ازداد عن نصيبها من رأس المال ومن حجم النشاط. وقد يكون مرد ذلك إلى أن عدد العاملين يتأثر بنوع النشاط ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، ونظراً لأن عدداً كبيراً من العينة يعمل في مجال الخدمات وتستخدم تكنولوجيا متوسطة وبالتالي فهي توظف عدداً كبيراً من العاملين وهي شركات ذات حجم متوسط في معظم الحالات، وقد أدى ذلك كله إلى زيادة نصيب الشركات المتوسطة من العمالة.

وعموماً فإن توزيع الشركات يوضح أن مرحلة النمو السريعة لها دور أساسي في قلة عدد الشركات ذات الحجم المتوسط بالعينة. قد يكون ذلك صادقاً بالمجتمع أيضاً وبالتالي فإن هذه البيانات قد تعتبر ممثلة تمثيلا جيداً للمجتمع. ويعني ذلك أن مايستنبط منها صادق إلى حد كبير على الشركات السعودية الكبرى كلها.

ب - تقديم برامج تنمية المديرين في الشركات السعودية الكبرى

قد تقدم برامج تنمية المديرين داخل الشركات وفي مراكز التدريب والتنمية الخاصة بها، وقد تقدم خارج الشركة في مراكز التنمية والتدريب المتخصصة والتى تقدم خدماتها للجميع. وقد يقدم بعض تلك البرامج داخل الشركة مثل برامج تدريب الإدارة الدنيا والوسطى وتقدم برامج تدريب الإدارة العليا مثلا خارج الشركة.

وتوضح بيانات الجدول (٢) أن حوالي ٩٪ من العينة ينمون المديرين بأنفسهم داخل الشركة. كذلك فإن حوالي ٢١٪ ينمون المديرين خارج الشركة، أي في مراكز التنمية المستقبلة. وأخيراً فإن ٧٠٪ من العينة يستخدم الأسلوبين، أي يقدمون بأنفسهم بعض برامج التنمية والتطوير ويحصلون على بعض البرامج التى قد لاتكون لديهم قدرة على تقديمها من المراكز الخارجية.

جدول رقم (٢) : اعتماد الشركات على نفسها أو على مراكز التنمية المتخصصة في تنمية المديرين

مكان تقديم البرنامج	عدد	٪
داخل الشركة	٤	٣ر٩
خارج الشركة	٩	٩ر٢٠
بعض البرامج داخل الشركة وبعضها خارج الشركة	٣٠	٨ر٦٩
اجمالي	٤٣	-ر١٠٠

واستخدام أغلب الشركات للاسلوبين معا ظاهرة صحية موجودة في معظم الدول، وذلك لأن هناك بعض برامج التدريب ذات الطبيعة الخاصة بالشركة لاتحتاج لخبرات تدريبية نادرة، يمكن تقديمها بالشركة. وكثيراً من برامج تنمية الادارة المتوسطة وأغلب برامج تنمية الإدارة الدنيا (الاشرافية) تندرج تحت هذا النوع. ولكن الكثير من برامج الإدارة المتوسطة ومعظم برامج الإدارة العليا تحتاج إلى مهارات علمية وتدريبية لاتتوفر لدى الشركات وبالتالي فإنها تلجأ إلى الجهات المتخصصة في تقديمها. وقد كان توفر هذه البرامج لدى مراكز التدريب المتخصصة، وعدم توفر برامج تنمية إدارية مناسبة لدى الشركات وتوفرها لدى الجامعات والمعاهد أهم دوافع الاعتماد على الخارج في اشباع احتياجات الشركات من برامج التنمية الإدارية كما هو واضح بالجدول (٣).

جدول (٣) : اسباب عدم تنفيذ برامج التدريب الاداري داخل الشركات مرتبة حسب أهميتها(١)

الأهمية وفقاً للمتوسط والنسبة المئوية السبب	هام جداً ٪	متوسط	انحراف معياري
يتم الحصول على التدريب من جهة خارجية متخصصة	٨ر٨٨	٤ر٧٣	٠ر٩١١
عدم وجود برامج تدريب إداري متخصصة لدى الشركة	٢ر٥٥	٣ر٩٧	١ر٤٨٠
يتم الحصول على التدريب عن طريق جامعة أو معهد	٢ر٤٥	٣ر٧٧	١ر٤٣٠
يتم استخدام اسلوب التنمية الذاتية	٢ر٣٣	٣ر٥٦	١ر٤٠٠
لأسباب مالية	٢ر٣٣	٣ر٤٣	١ر٤٦٠

١ تم الحصول على الأهميات الخاصة بهذا السؤال عن طريق استخدام مقياس مدرج مكون من خمس درجات اعلاها هام جداً (٥) وأدناها غير هام اطلاقاً (١)، كذلك فإن النسب المئوية لكل سبب مستقلة عن النسب المئوية الخاصة بالأسباب الأخرى.

ومن بيانات الجدول يبدو أن هناك أهمية محدودة لتأثير توفر تلك البرامج لدى الجامعات ولدور التنمية الذاتية والاسباب المالية في توجيه الشركات نحو الموارد الخارجية. وهذا يبدو واضحاً إذا عرفنا أن نسبة من ذكروا توفر برامج تنمية المديرين لدى الجهات الخارجية المتخصصة كان سبباً هاماً جداً أو هاماً فقط عند حوالي ٨٨٪ من العينة، أو لعدم وجود برامج تدريب إداري متخصصة لدى الشركة نفس الاهمية عند ٥٥٪ من العينة، بينما تراوحت تلك الاهمية للأسباب الثلاث الأخيرة بين ٣٣٪ و ٤٥٪ من العينة. ويدفعنا ذلك إلى أن نطلب من اقسام إدارة الأعمال في كليات الادارة أن تنشط لمعاونة الشركات وتقديم برامج التنمية الإدارية المناسبة وأن توجد اتصالا فعالا بينها وبين إدارات تلك الشركات لتعريف الأخيرة بالمعاونة التى تستطيع تقديمها في ذلك المجال. وتلك التوصية صادقة أكثر بالنسبة لبرامج تنمية رجال الادارة العليا، وذلك لأن حاجتهم التدريبية وخبرتهم تجعل اساتذة الجامعة أقدر الناس على تقديم تلك الاحتياجات. وقد أكدت ذلك الدراسات التي تمت في ذلك الميدان، ففي مسح لبرامج التنمية الادارية التى تتم في الشركات الأمريكية الكبرى التى تضمها قائمة مجلة فورتشن نشر سنة ١٩٨٨م كانت الجامعات في مقدمة مقدمي برامج التنمية لرجال الادارة العليا [١٦]. وهذا الاقتراح يتمشى مع الاتجاهات التى اوضحت البحوث الأخرى خاصة تلك التى اجريت حديثاً أنها آخذه في الانتشار في التسعينات. فقد ذكر استقصاء وظيفة تنمية المديرين في الف من الشركات الكندية أن الجامعات والشركات آخذين في العمل معاً وعن قرب لتوفير احتياجات الشركات في مجال التنمية الادارية[٩].

جـ - من يقوم برامج التدريب الإداري وسلطاته ومسئولياته

يوضح الجدول (٤) أن ٦٩٪ من الشركات السعودية الكبرى تلقى عبء تقويم برامج التنمية الادارية على عاتق رجال التدريب. وأن حوالي ١٢٪ من تلك الشركات تشكل لجنة خاصة لتقويم برامج التنمية الإدارية، وتترك نسبة

ممائلة التقويم لخبراء من داخل الشركة متخصصين في التقويم. وأخيراً فإن نسبة محدودة (٧٪) تلجأ إلى خبراء في التقويم من خارج الشركة لتقويم برامج التنمية الادارية التى تقدمها.

جدول (٤) : المختصون بتقويم برامج التنمية الادارية في الشركات السعودية الكبرى

نوع المقوم	عدد	٪
- مسئولوا التدريب بالشركة	٢٩	٠ر٦٩
- لجنة مشكلة لهذا الغرض	٥	٩ر١١
- خبراء متخصصون في التقويم من داخل الشركة	٥	٩ر١١
- خبراء متخصصون في التقويم من خارج الشركة	٣	٩ر٦
- لم يحدد	١	٣ر٢
اجمالي	٤٣	١٠٠

ورغم قيام العديد من الشركات الكبرى في الدول الصناعية باسناد تقويم برامج التدريب لمن نفذوها مع مافي ذلك من مخاطر ناتجة عن ترك الشخص يقوم أداءه كما أوضح ذلك كلج [٧] فإن ذلك ليس الوضع الصحيح والشائع بدليل أن مسحاً أجرى فيمابعد أوضح أن رجال التدريب يحتلون المركز الثالث في تقويم برامج تدريب الادارة العليا والوسطى والادارة التنفيذية. وبنسب ١٦٪ و ٢٥٪ و ٣٧٪ من العينة المستخدمة في ذلك المسح بالنسبة للبرامج التي تقدم للمستويات الادارية الثلاث على الترتيب السابق. ويسبق رجال التدريب التقويم الذاتي والرؤساء بالنسبة للإدارة العليا، والرؤساء والتقويم الذاتي بالنسبة لرجال الإدارة الوسطي والتنفيذية[٢، ص ٣٠].

ويدفع الوضع المذكور هذا البحث إلى اقتراح ضرورة اهتمام الشركات السعودية الكبرى بتصحيح ذلك الوضع واسناد عملية التقويم إلى خبراء متخصصين في التقويم اما من داخل الشركة أو من خارجها، وذلك حتى يتبينوا قيمة العائد من النفقات التدريبية التي سبق القول بأنها كبيرة خاصة إذا أخذنا وقت المديرين وقراراتهم الخاطئة التي تنتج عن عدم التدريب أو التدريب الخاطيء في الاعتبار. ومما يوحي بالأمل وجود نسبة وان كانت محدودة قد سارت في الطريق السليم فاسندت التقويم إلى خبراء متخصصين من داخل الشركة (١٢٪) أو من خارجها (٧٪) - جدول ٤ -.

وتظهر بيانات الجدول رقم (٥) أن عملية التقويم لاتترك لمديري التدريب وحدهم بل أنهم يشاركون آخرين من نفس المستوى الادارية أو من مستوى إداري أعلى مسئولية تقويم برامج التنمية الادارية.

جدول (٥) : مسئولية مديري اقسام التنمية الادارية عن تقويم برامج التنمية الادارية في الشركات السعودية الكبرى مرتبة حسب أهميتها

درجة الاهمية / نوع المسئولية	موافق + موافق تماماً عدد	٪	متوسط	انحراف معياري
- يشارك آخرين من نفس المستوى الإداريمسئوليةالتقويم	٢٩	٦ر٨٠	٥٥٩ر٤	٩٣٩ر٠
- يشارك آخرين من مستوى إداري أعلى مسئوليةالتقويم	٢٨	٠ر٨٠	٤٨٦ر٤	٠٦٧ر١
- يتحمل مسئولية التقويم كاملة	١٦	٠ر٥٠	١٢٥ر٣	٤٣٠ر١
- يشارك آخرين من مستوى إداري ادني مسئوليةالتقويم	١٣	٢ر٣	٥٣١ر٣	٢٩٥ر١
- لايتحمل مسئولية في هذا المجال	١	٣ر٢	١٣٣ر٢	٥٧١ر٠

ويتحمل مدير إدارة التنمية الإدارية مسئولية التقويم كاملة في ٥٠٪ من الحالات. وتلك النسبة قريبة جداً من النسب التي وردت في بحث كلج السابق الاشارة إليه والذي نشر سنة ١٩٨٧م. ولذلك فإن مشاركته لغيره مسئولية التقويم يعتبر علامة صحية ينبغي العمل على تحسينها خاصة عندما يكون المشاركون ممن لهم خبرة في تقويم برامج التنمية الإدارية.

جدول (٦) : درجة السلطة الممنوحة لمدير إدارة التنمية والتدريب في برامج التدريب

درجة السلطة مرتبة حسب أهميتها	عدد	نسبة
- اتخاذ بعض القرارات النهائية	٢٥	٥٨,١
- تقديم توصيات بقرارات نهائية	١٨	٤١,٩
- اتخاذ كل القرارات النهائية	–	–
- ليست له أي سلطة	–	–
الاجمالي	٤٣	١٠٠

وتؤكد بيانات الجدول رقم (٦) أن لمديري إدارات التنمية والتدريب سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية في مجال تقويم برامج التدريب الإداري في ٥٨٪ من العينة كما أنهم يقدمون توصيات بقرارات خاصة بتقويم تلك البرامج في ١٨ شركة أو ٤٢٪ من العينة ولكنهم لاينفردون باتخاذ كل القرارات في أي شركة وكذلك فهم غير مبعدين عن التقويم في أي شركة. وهذا الوضع مقارب للوضع في الدراسات المشابهة. ومع أن دراسة كلج قد اظهرت أن مديري التنمية الادارية يتخذون كل القرارات الادارية في مجال تقويم برامج تنمية المديرين في ٣٠٪ من الشركات التى درسها، فهو وضع شاذ لايمكن الاستدلال به على صحة هذا الاتجاه. ومن المعروف أنه ينبغي أن يتم تقويم الاداء باستخدام اكثر من طريقة وأكثر من شخص بهدف الحصول على نتائج دقيقة،

وإذا كان مدير التنمية الإدارية يتخذ الكثير من قرارات التنفيذ فلايصح أن يترك له اتخاذ القرارات الخاصة بتقويم أدائه.

د ـ أسباب عدم تقويم برامج تنمية المديرين

طلب من افراد العينة توضيح أهمية بعض الأسباب التي تكرر ذكرها في البحوث الإدارية كأسباب لعدم تقويم برامج التنمية الادارية باستعمال مقياس مكون من خمس درجات هام جداً = ٥ درجات وغيرها، اطلاقاً = ١ ويوضح الجدول (٧) هذه الاسباب مرتبة حسب أهميتها في صرف الشركات عن تقويم برامج التنمية الإدارية كما ظهر من آراء العينة.

جدول (٧) : اسباب عدم تقويم برامج التنمية الإدارية في الشركات السعودية الكبرى

درجة الاهمية / السبب	هام+هام جداً عدد	%	متوسط	انحراف معياري
١) عدم معرفــــة الموظفين كيفية القيــام بالتقويم	٢٢	٦٢ر٩	٤ر٠٣	١ر٣٢
٢) عدم معرفة ماذا يقوم لغموض الاهداف	١٩	٥٤ر٣	٣ر٨٧	١ر٣١
٣) عدم وجودالوقت الكافىللقيام بالتقويم	١٦	٤٥ر٧	٣ر٦٠	١ر٣٦
٤) عدم قدرة مسئولي التدريب على تفهم أهمية التقويم	١٦	٤٧ر١	٣ر٥٩	١ر٤٠
٥) عدم القدرة على تجميع الخبراء الضروريين	١٢	٣٧ر٥	٣ر٣٨	١ر٣٤
٦) عدم القدرة على اكتساب التعاون الضروري من إدارة الشركة	١٢	٣٦ر٤	٣ر٣٦	١ر٣٢
٧) عدم طلب الادارة العليا القيام بالتقويم	١٢	٣٦ر٤	٣ر٢١	١ر٤١
٨) الخوف من التكاليف	٧	٢١ر٩	٣ر٠٣	١ر١٥

ومن جدول (٧) يتضح أن عدم معرفة كيفية القيام بالتقويم وعدم معرفة مايقوم لغموض الاهداف قد احتلا المرتبتين الاولى والثانية. وهذا يرمز لصعوبة تقويم برامج التنمية الادارية، وهي صعوبة اعترف بها كل من تطرق لبحث هذا الموضوع حتى أن بعض البحوث قد افتتح بعبارة تقول رغم أن التقويم عملية صعبة إلا أن القيام بها ضرورة لامفر منها إذا كان للشركات أن تستفيد منها [١٦]، بل أن بحثاً حديثاً ذكر أن البعض يشعر أن تقدم العلوم الادارية والتكنولوجيا وأساليب البحث قد جعل عملية التقويم سهلة أمام الاخصائيين، ولكن عدم وجود تقويم موضوعي حتى الآن وعدم ربط برامج التنمية باستراتيجيات الشركات قد قلل من قدرة إدارة التدريب والتنمية على الحصول على المال اللازم للقيام به مما أثر على نتائجه[١٠، ص ٤٢]. وفي بحث آخر عن التدريب والتنمية الادارية في الشركات البريطانية الكبرى اختتم الباحث دراسته بالعبارة التالية : ستظل إدارة التنمية عاجزة عن وضع نفسها في مكان تشعر فيه الإدارة العليا بأهميتها وأهمية ماتقوم به حتى تحل قضية تقويم برامج التنمية الادارية بطريقة موضوعية توضح فيه العائد من التقويم [١٨]. كذلك فإن عدم توفر الوقت الكافي لدى المسئولين للقيام بالتقويم الذي احتل المرتبة الثالثة عبارة عن سبب ظاهري لعدم القيام بالتقويم. أما السبب الحقيقي في رأي الباحث فهو عدم قدرة مسئول التدريب على تفهم أهمية التقويم وعدم قدرتهم على اقناع الادارة العليا بذلك مما يكسبهم تعاونها الذي شعر العاملون بالتنمية الادارية في أكثر من ثلث العينة بأنه من أهم اسباب عدم القيام بالتقويم. وعندما يعرف القائمون بالتدريب الاداري أهمية التقويم ويبرزوها للإدارة العليا بطريقة حقيقية وفعالة تكسبهم تعاونها ستحل مشاكل عدم معرفة الموظفين للتقويم، وعدم معرفة مايقوم وعدم وجود الوقت الكافي وعدم القدرة على تجميع الخبراء ومشكلة التكاليف من باب أولى.

ويدل على أن تقدير المسئولين عن التدريب لأهمية الوقت غير دقيــق أنهم اعطوا عدم توفر الوقت المرتبة الأولى بين العوامل أو الأسباب التى تجعل

نتائج التقويم سيئة وغير دقيقة وبذلك اختلفت تقديراتهم لاهميته، فدل ذلك على عدم دقة اجابتهم على هذا السؤال. وجاء بعد عامل الوقت القصور في طرق التقويم المتاحة للأستخدام ثم عدم توفر الخبراء، وعدم وضوح أهمية التقويم للإدارة العليا وأخيراً قصور الاعتمادات المالية (جدول ٨).

جدول (٨) : العوامل ذات التأثير السيء على برامج تقويم التدريب الاداري مرتبة حسب أهميتها

العوامل / الاهمية	هام+هام جداً عدد	هام+هام جداً ٪	الوسط	انحراف معياري
١) ضيق الوقت المتاح للمسئولين عن التقويم	٢٨	٦٦ر٧	٤ر٢٣٨	١ر١٢٢
٢) القصور في طرق التقويم المتاحة للاستخدام	٢٥	٦٢ر٥	٤ر١٢٥	١ر١٨١
٣) عدم توفر الخبراء	٢٦	٦٣ر٤	٤ر١٢٢	١ر٢٠٨
٤) عدم وضوح أهمية التقويم للإدارة	٢٠	٥٠ر٠	٣ر٧٢٥	١ر٣٣٩
٥) قصور الاعتمادات المالية المتاحة للتقويم	١٥	٣٨ر٥	٣ر٤٨٧	١ر٢٧٥

وتؤكد تلك البيانات أن قصور مقاييس وطرق التقويم المتاحة للعاملين في التدريب في الشركات السعودية يزيد أهمية الخبراء المتخصصين في التقويم الذين يستطيعون قياس عائد التنمية الإدارية الذي يتسم بأنه طويل الاجل يحتاج إلى مهارة في القياس ودقة في الطرق المستخدمة. وهو العامل الذي شعر بأهميته وحاجة الشركات إليه مسئولوا التدريب والتنمية في تلك الشركات.

وعلى النقيض من ضيق الوقت الذي أعطى أهمية ظاهرية فإن عدم وضوح أهمية التقويم للإدارة قد جاء في المرتبة الرابعة وان كانت اهميته واضحة لدى نصف العينة. ولو وضحت أهمية التقويم للإدارة العليا لساعدت رجال التدريب والتنمية على ايجاد أو تنمية فريق من المتخصصين الذين يعرفون طرق التقويم الدقيقة التى تساعد على تحقيق الأهداف، ولوفرت الاعتمادات اللازمة للتقويم. فالإدارة العليا سلبية في هذا المجال بسبب تقصير رجال التدريب والتنمية في ابراز أهمية التقويم وضرورته.

ولايعني ذلك التقليل من أهمية قصور المقاييس الدقيقة الممكن استخدامها ولامن أهمية المصاعب المحيطة بالاستخدام فتلك حقيقة اعترف بها كل الخبراء والباحثين في ذلك المجال ولكن مانعنيه هو عدم قدرة المسئولين عن التدريب الإداري في الشركات السعودية على الاستفادة ولو جزئياً بالتقدم الذي حدث في هذا المجال نتيجة لعدم سعيهم للحصول على تدعيم الإدارة العليا أو عدم قدرتهم على الحصول على ذلك التدعيم الذي سيساعدهم بالضرورة على تخطي الكثير من العقبات وحل العديد من المشاكل.

اسباب تقويم التدريب الإداري وطرقه وأهدافه والمشاكل التي يواجهها والتغيير المخطط لأدخاله على برامج التقويم في الشركات السعودية الكبرى :

الأسباب :

لماذا تقوم الشركات برامج التنمية الإدارية ؟ للحصول على اجابة لهذا السؤال عرض على العينة قائمة مكونة من اثنى عشر سبباً وطلب منهم اعطاء كل منها الأهمية المناسبة باستخدام القياس المدرج من ١ (غير هام اطلاقاً) إلى ٥ (هام جداً). وفيمايلي هذه الأسباب مرتبة وفقاً لاهميتها في رأي مديري التدريب والتنمية الإدارية في الشركات السعودية الكبرى.

جدول (٩) : اسباب تقويم برامج التدريب الاداري عند مديري التنمية الإدارية في الشركات السعودية الكبرى مرتبة حسب أهميتها

الاهمية / العوامل	هام+هام جداً عدد	هام+هام جداً ٪	الوسط	انحراف معياري
١) قياس مدى التقدم نحو الأهداف	٣٩	٩٥ر١	٤ر٩٠	٠ر٤٣٦
٢) وضع الخطوط العريضة الواجب اتباعها فيالمستقبل	٣٧	٩٢ر٥	٤ر٨٥	٠ر٥٣٣
٣) تحديد كيفيةزيادةمشاركةالتدريب في تحقيق الأهداف	٣٨	٩٢ر٧	٤ر٨٣	٠ر٦٢٩
٤) تحديد القسم أو الإدارة التى تحتاج إلــى تحسين	٣٧	٩٠ر٢	٤ر٨١	٠ر٦٠١
٥) تحديد ما إذا كان العائد يوازيالتكلفة	٢٩	٧٢ر٥	٤ر٣٨	١ر٠٥٥
٦) تحديدأهميةوجودوظيفةالتدريب الإداري	٢٩	٧٠ر٧	٤ر٣٢	١ر١٠٥
٧) الاستجابة لطلب الإدارة العليا	٢٨	٧٠ر٠	٤ر٣٠	١ر١١٤
٧) اشعار المديرين بأهمية العمل الذي يؤدونه	٢٨	٧٠ر٠	٤ر٣٠	١ر١١٤
٨) اعطاء المديرين احساساً بتحقيق الأهداف	٢١	٥٥ر٣	٣ر٩٥	١ر٢٣٠
٩) تحقيق الارتياح الداخلي	٢١	٥٣ر٨	٣ر٩٢	١ر٢٢٢
١٠) تحديد أهمية رجال التدريب للشركة	١٨	٥٠ر٠	٣ر٨١	١ر٢٦٠
١١) المساعدة في بيع البرنامج للعاملين في الصناعة	٣	٨ر٨	٢ر٥٩	٠ر٨٩٢

ومن بيانات الجدول (٩) يتضح أن أهم ستة اسباب للتقويم قد ورد ذكرها في بعض الدراسات السابقة وان اختلفت أهميتها في كل دراسة عن الأخرى.

فمثلا احتل تحديد ما اذا كان العائد يوازي التكلفة المرتبة الأولى في دراسك كلج السابق الاشارة إليها بينما احتل هنا المرتبة الخامسة. ويعكس ذلك مدى اهتمام الإدارة العليا بالحصول على عائد مناسب من نفقات التدريب. واحتل قياس مدى التقدم نحو الأهداف المرتبة الأولي هنا والثالثة في دراسة كلج. وقد اشار بيرنهارد وانجلوس Bernhard and Ingols إلى أن هذا السبب هام وأن على الإدارة أن تجيب على السؤال التالي : هل كان العائد من التدريب أو التنمية مساوياً للتكلفة؟ وأنه لكي يمكن الاجابة على ذلك التساؤل فإن على الادارة العليا أن تقوم بمراجعة سنوية تركز على استراتيجية التنمية وتأثيرها، وأن تعمل على أن تحول العائد على الشركة عموماً إلى وحدات كمية مثل زيادة الإنتاجية والمبيعات ..الخ[١٩].

كذلك فإن الأسباب الخمسة الأولى تركز على اسباب تهم المنظمة ككل وأما باقي الأسباب فإنها عدا الاستجابة لطلب الإدارة العليا قد تهم قسماً بذاته وتركز على الدفاع عن قسم التدريب والتنمية والقائمين بها. وهذا دليل جيد على زيادة تفهم القائمين بالتنمية الإدارية للدور الذي يمكن أن يؤديه التدريب الاداري في زيادة كفاءة المنظمة ككل. وعليهم توضيح ذلك للإدارة العليا عن طريق التقويم وترتيب أهدافهم بدقة. فمثلا ينبغي أن يحتل تحديد ما إذا كان العائد يوازي التكلفة مرتبة أهم حتى يعملوا على استخدام مقاييس كمية ونقدية توضح دور التنمية الإدارية في تحقيق أهداف الشركة العامة وبمثل ذلك الأسلوب يستطيعون اكتساب تدعيم الإدارة العليا للتنمية الإدارية.

الأسس التى بني عليها تقويم برامج التدريب الإداري التى تستخدمها الشركات السعودية الكبرى

ماهي أهم طرق التقويم التى تستخدمها معظم الشركات السعودية الكبرى؟ للحصول على اجابة لهذا السؤال طلب من المستقصى منهم تحديد أهمية تسعة عشر أساساً من الأسس التي يمكن أن تبنى عليها طرق التقويم، على مقياس الاهمية المدرج من (١) غير هام اطلاقاً إلى (٥) هامة جداً، وذلك وفقاً لدرجة استخدام الشركة لهذه الطرق في التقويم. ويوضح الجدول

رقم ١٠ هذه الاسس مرتبة حسب أهميتها عند العينة. ومن جدول ١٠ يتضح أن الاساس الذي تستخدمه جميع الشركات هو التغير في الاداء الوظيفي. وهو أساس تردد في جميع البحوث بل هو هدف التنمية والتدريب عموماً يلي ذلك التغير في مهارات المتدربين. وهو دليل على أن برامج التنمية الادارية تهدف إلى تحسين مهارة المديرين في الادارة. وقد احتلت جودة تقديم البرنامج أهمية كبرى بين الأسس المذكورة دليلا على اهتمام الشركات بأسلوب تقديم واخراج البرامج التدريبية. وكان من الواجب ان تسبقها جودة التخطيط للبرنامج أو أن يتلازما معاً حيث أنهما مرتبطان في الواقع. ولكن فصل بينهما هنا مدى الوفاء باحتياجات المتدربين والتغير في نتائج أداء الشركة التي يمكن ردها للتدريب. أما ردود أفعال الادارة والمتدربين والتغير في الاتجاهات وفي المعلومات فقد احتلت مراتب متأخرة بين الاسس التى تكون محل اهتمام الادارة عند تصميم طرق تقويم برامج التدريب الاداري.

ورغم أن الشائع والأسهل هو قياس التغير في ردود أفعال وفي معلومات واتجاهات المتدربين باستخدام قوائم اسئلة تجمع بياناتها مرة قبل التدريب ومرة بعد التدريب نظراً لسهولة ذلك، فإن الترتيب الموجود بالجدول رقم ١٠ يركز على التغير في المهارات ومدى الوفاء باحتياجات المتدربين والتغير في الاداء الوظيفي للمتدربين وفي نتائج أداء الشركة التي يمكن ردها إلى التدريب وهذا يوضح ماتهدف إليه الادارة من التدريب حتي وان وقفت عقبات عديدة مثل عدم وجود مقاييس جيدة وطرق قياس قوية تقيس التغير الناتج طويل الأجل للتنمية الادارية، وعدم وجود متخصصين في القياس وعدم معرفة الموظفين لما ينبغي قياسه وهي مشاكل سبق ذكرها في هذا البحث وترددت كثيراً في بحوث تقويم التدريب الاداري. وإذا كان هذا هو ماتهدف إليه الادارة فعلا فإنه هذا دليل على أن الادارة مدفوعة بعوامل مختلفة اختارت الطريق الأصعب ولكنه الموصل إلى الهدف وهو القياس الدقيق لعائد التنمية الادارية حيث تركز على قياس التغير الناتج عن التدريب سواء كان في أداء الموظف أو المنظمة وهو ماتسعى الشركات الكبرى في الدول المتقدمة لبلوغه.

جدول (١٠) : الاسس التى تبنى طرق تقويم برامج التديب الإداري التى تستخدمها الشركات السعودية مرتبة وفقاً لدرجة استخدام الشركات لها

العوامل / الاهمية	هام+هام جداً عدد	هام+هام جداً ٪	الوسط	انحراف معياري
١) التغير في الأداء الوظيفي	٤٣	٠ر١٠٠	٠٠ر٥	-
٢) التغير في مهارات المتدربين	٤٢	٧ر٩٧	٩٥ر٤	٣٠٥ر٠
٣) جودة اختيار المجموعةالتى تم تدريبها	٤٠	٦ر٩٧	٩٥ر٤	٣١٢ر٠
٤) جودة تقديم البرنامج التدريبي	٤٠	٦ر٩٧	٩٣ر٤	٤٦٩ر٠
٥) مدى الوفاء باحتياجات المتدربين	٣٨	٧ر٩٢	٨٥ر٤	٥٢٧ر٠
٦) التغير في نتائج أداءالشركةالتيمكن ردها للتدريب	٣٨	٧ر٩٢	٨٥ر٤	٥٢٧ر٠
٧) جودة التخطيط للبرنامج التدريبي	٣٩	٩ر٩٢	٨٣ر٤	٦٢١ر٠
٨) مدى اتمام البرنامج	٣٤	٠ر٨٥	٧٠ر٤	٧٢٣ر٠
٩) ردود أفعال الادارة لنتائج التدريب	٣٤	٠ر٨٥	٦٥ر٤	٨٦٤ر٠
١٠) ردود أفعال المتدربين بشأن البرنامج	٣٤	٩ر٨٢	٦٣ر٤	٨٢٩ر٠
١١) التغير في معلومات المتدربين	٣٤	٩ر٨٢	٦٣ر٤	٨٢٩ر٠
١٢) التغير في اتجاهات المتدربين	٣٠	٢ر٧٣	٤٢ر٤	٩٩٩ر٠
١٣) ردود افعال الزملاء أو المرؤوسين لتأثير البرنامج	٢٨	٨ر٧١	٤١ر٤	٩٩٦ر٠
١٤) نسبة الحضور في البرنامج	٣٢	٢ر٧٦	٤١ر٤	١٠٦ر١
١٥) ردودأفعال العاملين فيمجال التدريب	٢٥	٦ر٦٧	٣٢ر٤	٠٠٢ر١
١٦) اقتراحات الإدارة بشأن حضور بعض العاملين الجدد للبرنامج	٢٧	٨ر٦٢	٣٠ر٤	٠٤٣ر١
١٧) مدى استمرار الطلب على البرنامج	٢٥	٥ر٦٢	١٨ر٤	١٠٧ر١
١٨) قوة الحوافز الموجودة لدى المتدربين	٢٤	٠ر٦٠	١٠ر٤	١٥٠ر١
١٩) تكلفة البرنامج	١٧	٥ر٤١	٦١ر٣	٢٤٣ر١

المشاكـــل :

إذا كانت الإدارة في الشركات السعودية الكبرى قد قررت الأخذ بالطريق الصعب لتحقيق الأهداف الأساسية وهو احداث تغير في أداء الموظف والمنظمة، وتبنت الأسس التى تصمم طرق التقويم على أساسها بحيث يوضح التقويم مدى التغير في الأداء الناتج عن التدريب، فماهي المشاكل التي تعترض تحقيق العاملين في مجال التنمية الإدارية للوصول الى ذلك؟ للاجابة على ذلك السؤال طرح على مديري التدريب الاداري سبع مشاكل تؤثر في نتائج التقويم وطلب منهم توضيح أهمية كل منها كمشكلة ملحة تؤدي إلى ضعف نتائج التقويم. ويوضح الجدول ١١ هذه المشاكل مرتبة وفقاً لاهميتها عند افراد العينة.

جدول (١١) : المشاكل الملحة التى تسبب ضعف نتائج تقويم التدريب الإداري في الشركات السعودية الكبري مرتبة تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد العينة علي أهميتها

درجة الموافقة / المشكلة	موافق+موافق تماماً عدد	موافق+موافق تماماً ٪	متوسط	انحراف معياري
قصور المقاييس المتاحة للاستخدام	٢١	٥٦ر٨	٣ر٨٩٢	١ر٣٣
عدم متابعة التقويم المبدئي عن طريق اعادة التقويم	١٨	٤٨ر٦	٣ر٨١١	١ر٢٢
عدم امكانية تطبيق ماتعلمه المدير في وظيفته	١٢	٣٧ر٥	٣ر٣٨٣	١ر٣٨
عدم وضوح الالتزام بالتقويم أو عدم دقة الالتزام	١٢	٣٦ر٤	٣ر٣٠٣	١ر٣٦
مجاملة المتدربين (عدم الموضوعية)	٧	٢١ر٩	٢ر٩٠٦	٠ر٨٠٩
مشاكل مع الإدارة العليا	٢	٦ر١	٢ر٣٦٤	٠ر٧٨٣
عدم وجود اتجاهات إيجابية لدى المسئولين	١	٣ر٢	٢ر٣٠٣	٠ر٦٣٧

وتوضح بيانات الجدول ١١ أن المشاكل التي يمكن النظر إليها على أنها مشاكل لها تأثير قوي في رأي أكثر من ثلث من أجابوا على السؤال هي المشاكل الاربعة الأولى وهي قصور المقاييس، وطرق القياس وعدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى العمل، وعدم وضوح أو عدم دقة الالتزام بالتقويم، وهذه المشاكل قد ترددت في معظم بحوث التقويم في العقد الأخير ومن أجل حل المشكلتين الأولى والثانية استحدث العديد من التصميمات البحثية [١، ص ٣١٤]، [٢، ص ٣١]، [٩، ص ٦٣]، [١٠، ص ٤٢]، [١١، ص ٢٧٥-٢٧٦] .

أما عدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى ميدان العمل فتلك مشكلة قديمة يتوقف حلها على تشجيع الإدارة العليا وكفاءة المتدرب والمدرب وعلى مدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة فعلية للمدير المتدرب وللإدارة أو القسم الذي يعمل فيه. وقد كتب عنها الكثير وستظل مشكلة تدريبية حتى تتحقق الشروط التي ذكرت الآن.

ومن النتائج الايجابية أن مجاملة المتدربين عند التقويم، والمشاكل مع الإدارة العليا وعدم وجود اتجاهات ايجابية لدى المسئولين كانت ذات تأثير محدود في رأي أفراد العينة. فقد ذكروا أن عدم موضوعية المتدربين ووجود مشاكل مع الادارة العليا، وعدم وجود اتجاهات إيجابية نحو التقويم لا تأثير لها، وبالتالي فهم يعملون في بيئة جيدة صالحة لاستخدام العديد من طرق التقويم الجيدة المتاحة لهم. وماعليهم إلا التعرف عليها وطلب تدعيم الإدارة وتأييدها لاستخدام تلك الطرق. وهذا يلقي عليهم مسئولية عدم استخدام هذه الطرق والوصول الى تقويم دقيق. ولكن يبدو أن مديري التنمية والتدريب قد هونوا من تأثير تلك المشاكل على ماسيعرضه هذا البحث فيما بعد عند اختبار صحة الفروض الاحصائية، حيث ظهر وجود علاقة قوية بين المشاكل مع الإدارة ومجاملة المتدربين وبين العديد من الطرق المستخدمة في التقويم فكان الإدارة العليا ترى أن الطرق المختارة لاتحقق أهداف المنظمة.

التغيير المخطط لتنفيذه بشأن برامج تقويم التدريب الإداري

اذا وضحت الأسباب والمشاكل فماهو التغيير الذي ينوي العاملون في إدارات التدريب والتنمية في الشركات السعودية الكبرى ادخاله لحل المشاكل التى تقف عقبة في سبيل تحقيق التقويم لأهدافه؟ للاجابة على هذا السؤال طرح على العينة أربعة مقترحات يمكن أن تكون محل بحث ونظر القائمين على التدريب الإداري وطلب منهم توضيح مدى موافقتهم على ما إذا كانوا يخططون لادخالها أم لا على مقياس مكون من خمس نقاط اوله (١) غير موافق اطلاقاً ونهايته (٥) موافق تماماً. كذلك وجد بديل خامس وهو لاشيء أي لاتغيير اطلاقاً على البرامج الحالية. ويوضح الجدول ١٢ هذه المقترحات مرتبة وفق آراء العينة.

جدول (١٢) : أنواع التغيير التى تخطط الشركات السعودية الكبرى لادخالها على نظم تقويم التدريب الإداري المتبعة حالياً مرتبة تنازلياً

درجة الموافقة والترتيب / التغيير المقترح	موافق+موافق تماماً عدد	%	متوسط
- ادخال أساليب جديدة	٢٩	٧٢ر٥	٨٧ر٤
- تحسين اساليب التقويم التىتتم بعد سنة واحدة	٢٣	٦٥ر٧	٧٣ر٤
- اتقان ماتقوم به الآن	٢١	٦١ر٨	٦٤ر٤
- تحسين اساليب التقويم التىتتم بعد سنتين	٩	٣٤ر٦	٨٢ر٣
- لاشيء	١	٣ر٧	٥٦ر١

ومن جدول ١٢ يتضح أن أهم تغيير تخطط الشركات لأدخاله على نظم التقويم المتبعة حالياً هو اضافة أساليب تقويم جديدة لاساليب التقويم المستخدمة حالياً ربما للتغلب على بعض المشاكل الحالية أو لتحقيق بعض

أهداف التقويم، يلي ذلك تحسين أساليب التقويم طويل الأجل (الذي يتم بعد سنة واحدة)، ثم توجه الشركات بعدئذ جهودها لاتقان طرق وأساليب التقويم التي تتبعها الآن. وهذا الاخير بالطبع لايعتبر تغيير في أساليب التقويم، ولكن حوالي ٦٢٪ من العينة ذكروا أنه محل اهتمامهم في الفترة المقبلة، ثم اهتمت نسبة محدودة بتحسين اساليب التقويم التى تتم بعد سنتين، وهو شيئ يحمد لهذه النسبة (٣٥٪ تقريباً) التي انتهت إلى أن عائد التنمية الإدارية يظهر في فترات بعيدة عن التدريب حتى أن بعض الكتاب استخدم ذلك للتفرقة بين التنمية الإدارية والتدريب[١٨]. وتزيد اهمية هذه النتيجة إذا عرفنا أن نسبة من أهتم بتحسين أساليب التقويم التي تتم بعد سنة أو سنتين في بحث سابق عن التنمية الإدارية في الشركات الامريكية أخرى سنة ١٩٨٨م لم تزد عن ٥٪ من عينة البحث[١٧، ص ٦٦].

المبحث الثاني : اختبار صحة الفروض الاحصائية

يتم في هذا الجزء من البحث اختبار صحة أو عدم صحة الفروض الاحصائية التي سبق تحديدها في الجزء الخاص بفروض البحث. وستستخدم الاحصاءات المناسبة في ذلك مع كل فرض من الفروض، وفي معظم الحالات سيستخدم النسب والمتوسط واختبار X^2 وتحليل الانحدار المركب ومعامل ارتباط بيرسون.

الفرضية الأولى : لايشيع بين معظم الشركات السعودية الكبرى (٧٥٪)، استخدام طرق معينة لتقويم برامج التدريب الإداري التي تقدمها للعاملين بها

قبل أن نبدأ في اثبات صحة أو عدم صحة الفرض السابق فإن من الواجب الاشارة إلى أن تحديد النسبة السابقة بـ ٧٥٪ اختيار تحكمي، وقد حددت هذه النسبة المرتفعة كمعيار لدرجة شيوع الطريقة نظراً لقلة عدد الشركات بالمقارنة بالعينات التى تستخدم في البحوث التي تجرى في دول بها عدد كبير من الشركات الكبرى كالولايات المتحدة وبريطانيا وكندا.

ووفقاً للمعيار السابق، وبالرجوع إلى الجدول رقم ١٠ السابق فإننا نجد أن هناك أحدى عشر طريقاً توفر فيها ذلك الشرط ووصلت نسبة مستخدميها ٩ر٨٢٪ فأكثر. ووصل متوسط أهمية كل منها مقاساً بالمقياس المكون من خمس درجات إلى ٦٣ر٤ فأكثر. وهي بذلك طرق تستخدمها العديد من الشركات ولها أهمية عالية بين الطرق الاخرى الممكن استخدامها لقياس أثر برامج التدرب الادارى التى تقدمها الشركات السعودية الكبرى. وهذا يمكننا من رفض الفرض الأول، مما يعني وجود طرق تقويم شائعة الاستخدام في الشركات السعودية الكبرى وهي :

١ - التغير في الأداء الوظيفي
٢ - التغير في مهارات المتدربين
٣ - جودة اختيار المجموعة التى تم تدريبها
٤ - جودة تقديم البرنامج التدريبي
٥ - مدى الوفاء باحتياجات المتدربين
٦ - التغير في نتائج أداء الشركة التي يمكن ردها للتدريب.
٧ - جودة التخطيط للبرنامج التدريبي
٨ - مدى اتمام البرنامج.
٩ - ردود أفعال الادارة لنتائج التدريب
١٠ - ردود افعال المتدربين بشأن البرنامج.
١١ - التغير في معلومات المتدربين.

وتستخدم الشركات بعض هذه الطرق لقياس مدى التقدم نحو أهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل. فمثلا يستخدم ٧ر٩٠٪ من الشركات ردود أفعال المتدربين كمقياس لتقويم نتائج البرامج لتحقيق أهداف قصيرة الأجل وتستخدم ٥ر٧٧٪ و ٧ر٧٥٪ من الشركات مقارنة ردود الأفعال بالتوقعات أو بالتغيرات المشاهدة لتحقيق بعض أهداف الشركة في الأجل المتوسط وتراجع ٧٥٪ من الشركات أداء المنظمة المتوقع أن يؤثر فيه التدريب كمقياس لتحقيق أهداف تدريبية طويلة الأجل (جدول ١٣).

جدول (١٣) : بعض طرق التدريب الإداري الهامة موزعة على استخدام
الشركات لها لتحقيق أهداف قصيرة أو متوسطة أو طويل الأجل

نوع الهدف ودرجة الأهمية	نوع الهدف	هام + هام جداً عدد	هام + هام جداً ٪	متوسط	انحراف معياري
- تقويم الطلاب للبرنامج	قصير الأجل	٣٩	٩٠ر٧	٤ر٧٦٧	٠ر٧٥١
- ردود افعال الإدارة لنتائج التدريب	قصير الأجل	٣٢	٨١ر٠	٤ر٦٠٠	٠ر٨١٠
- التغير في الأداء الوظيفي	متوسط الأجل	٢٨	٧٥ر٧	٤ر٣٧٨	١ر٣٩٠
- التغيرفي بعض نتائج الأداء التي يمكن ردها للتدريب	طويل الأجل	٣٠	٧٥ر٠	٤ر٣٣٠	١ر٢٠٧

بل أن التحليل الاحصائي للعلاقة بين الطرق التي تستخدمها الشركات والمشاكل التي تواجهها قد اثبتت أن هناك علاقة قوية بين بعض المشاكل وبعض الطرق المستخدمة في تقويم نتائج برامج التدريب الإداري، ممايعني انه إذا كانت الشركات تستخدم تلك الطرق لحل هذه المشاكل، ولكن هذه المشاكل مازالت قائمة فإن ذلك دليل على أن هذه الطرق لم تحقق أهدافها نتيجة لسوء استخدامها أو لعدم تناسبها مع الأهداف المطلوبة.

وبالرجوع إلى الطرق التى شاع استخدامها والتى وجد أن العلاقة الاحصائية بينها وبين المشاكل قوية فإننا نجد أن هناك عدداً من العلاقات القوية بين طرق التقويم ومشاكله (جدول ١٤).

ومن الجدول يتضح أن هناك علاقة قوية بين ثلاث من المشاكل التي تواجهها الشركات وبين طرق التقويم التى تتبعها. وأكثر هذه المشاكل تاثيراً وتأثراً هي علاقة العاملين في التدريب والتنمية بالإدارة العليا. فهم يستخدمون كمؤشر للحكم على نجاح البرامج التي يقدمونها جودة التخطيط للبرنامج وجودة تقديم البرنامج ومدى استمرار الطلب على البرنامج وردود أفعال الإدارة لنتائج التدريب واقتراحات الإدارة بشأن حضور عاملين جدد للبرنامج وجودة اختيار العاملين الذين تم تدريبهم والتغير في نتائج الشركة التى يمكن ردها للتدريب، ومع ذلك فمازالوا يشعرون أن المشاكل مع الإدارة العليا تعتبر من المشاكل الأكثر الحاحاً (أو ضغطاً) كما أنها تسبب ضعف نتائج تقويم برامج التدريب التى تقدمها الشركات التي يعملون بها (من الملاحظ أن درجة الثقة بين الطرق المذكورة وسوء العلاقة مع الإدارة تزيد كثيراً عن ٩٥٪). فكان مايقدمه العاملون من أدلة لاترضي الإدارة العليا التى تنتظر دليلا يقيس بدقة وبطريقة كمية عائد التدريب.

جدول (١٤) : علاقة المشاكل التس تواجهها الشركات بطريق التقويم التي تستخدمها

طرق التقويـــم	المشاكل التي تواجههاالشركات ودرجة الدقة Level of significance				
	قصور المقاييس المتاحة للاستخدام	مشاكل مع الإدارة العليا	عدم وجود اتجاهات ايجابية لدى المسئولين	عدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى العمل	مجاملة المتدربين أو عدم الموضوعية
❑ قوة الحوافز الموجودة لدى المتدربين	٠٦٩٧٧ر	٠٩٩٨٧ر			
❑ ردود افعال المتدربين للبرنامج	٠٣٦٦٣ر				٠٢٣٥٢ر
❑ نسبة الحضور في البرنامج	٠٨١٣٨ر	٠٦٨٨٦ر			
❑ مدى اتمام البرنامج					٠١٤٠١ر
❑ اقتراحات الإدارة بشأن حضور بعض العاملين الجدد للبرنامج		٠٠٤١٦ر			٠٥٥٧٨
❑ ردود افعال الإدارة لنتائج التدريب		٠٠٢١١ر			
❑ مدى استمرار الطلب على البرنامج		٠٠٠٥٢ر			
❑ جودة تقديم البرنامج		٠٠٠٠٠ر			
❑ جودة التخطيط للبرنامج		٠٠٠٠٠ر			
❑ جودة اختيار العاملين		٠٠٨١١ر			
❑ مدى اتمام البرنامج		٠٢٦٢٠ر	٠٠٣٠٤ر		
❑ التغير في نتائج أداء الشركة التي يمكن ردها للتدريب				٠٨٣٨٨ر	
❑ ردود افعال العاملين فىمجال التدريب					٠٦٢١٢ر

كذلك فإن العاملين بالتدريب يستخدمون ردود أفعال المتدربين كمؤشر أو مقياس لجودة البرامج التي يقدمونها، ولكنهم يعتقدون أن المقاييس المتاحة لهم تعجز عن اكتشاف دقة تقييم المتدربين للبرامج، فهم يشكون في ذلك بسبب عنصر المجاملة الذي قد يشوب آراءهم. أيضاً فإنهم يستخدمون قوة الحوافز الموجودة لدى المتدربين، ولكنهم يشكون في قدرة المقاييس المتاحة لهم على اكتشاف مدى قوة تلك الحوافز. وأخيراً فإنهم يستخدمون نسبة حضور البرنامج، ولكن المقاييس المتاحة لهم لاتمكنهم من اثبات وجود علاقة قوية بين حضور البرنامج وتأثيره. ومن ذلك يتضح أن هذه الطرق لم تمكنهم من قياس تاثير برامج التدريب لقصور في المقاييس في رأي القائمين على التدريب والتنمية. والنتيجة النهائية أنه رغم شيوع الطرق وتعددها فمازالت هناك مشاكل عديدة قائمة وتتطلب الحل.

الفرضية الثانية : لاتوجد اسباب عامة تؤدي إلى ضعف نتائج برامج تقويم التدريب الإداري في معظم الشركات السعودية الكبرى

سبق أن أوضح هذا البحث عند مناقشة اسباب عدم تقويم برامج التدريب الإداري لدى بعض الشركات أن ضيق الوقت المتاح للمسئولين عن التقويم وقصور طرق التقويم المتاحة لهم عن القياس الدقيق لعائد التدريب الاداري وعدم توفر الخبراء وعدم وضوح اهمية التقويم للإدارة من الأسباب ذات التأثير السيء على برامج التقويم التى شعر بأهميتها ٥٠٪ إلى ٧ر٦٦٪ ممن اجابوا على الأسئلة (جدول رقم ٨). فإذا اعتبرنا أن ٥٠٪ فأكثر يشكلون أغلبية لان الخمسين في المائة الباقية تتوزع بين من لايعتقدون بأهمية هذه الأسباب وبين من هم على الحياد فإننا نستطيع أن نرفض هذا الفرض مايعني أن هناك اسباباً عامة تؤدي الى ضعف نتائج برامج تقويم التدريب الاداري في معظم الشركات السعودية الكبري هي الأسباب الأربعة التي ذكرناها.

وفي استطاعة الباحث أن يقرر من مراجعته للبحوث والدراسات السابقة أن قصور طرق التقويم وعدم توفر الخبراء الذين يستطيعون تقويم برامج

التنمية الإدارية بدقة من المشاكل العامة في الدول المتقدمة أيضاً . وأن عدم وضوح أهمية التقويم للإدارة العليا وضيق الوقت المتاح لدى المسئولين للقيام بالتقويم يزيدان شعور العاملين وإدارة التدريب والتنمية بهذه المشاكل.

ومن افضل مايدل على صدق الدعوى السابقة ماقرره بان وفورمان[١، ص ٢٨٥] من أن توضيح العلاقة بين التدريب الإداري وبين الأداء الوظيفي أمر يشوبه الكثير من التحدي الذي يمكن التغلب عليه بمزيج من البحوث التى تقوم على التصميمات الابتكارية، وبالعناية بتصميم المقاييس المستخدمة في القياس والانتظام والمثابرة في تجميع البيانات التي تستخدم في القياس. وهل يستطيع ذلك إلا الخبراء الذين يندر وجودهم في الشركات؟ وكذلك ماذكره ماكفوي وبوللر[١٠، ص ٤٢] من أن خبرتهما تمكنهما من القول أن تقويم برامج التنمية الإدارية ليست أمراً بسيطاً كما هو مذكور في المراجع والكتب الدراسية. فكثيراً من القضايا في هذا المجال لم يتم التطرق إليها بعد. بل ان كثيراً من المديرين قد يكونوا غير مدركين لما يرمز إليه حضور بعض المتدربين برامج التنمية. فقد قال بعضهم أنه حضر البرنامج وأكمله لأن اختياره كان احد الاشارات القليلة إلى اهتمام الإدارة به. كذلك ذكر لو[٩، ص ٧١] أن معظم الشركات الكندية ترى أن تكاليف التدريب الإداري وطول الوقت الذي يقضيه المديرون بعيداً عن وظائفهم في التدريب، والانتشار الجغرافي هي أهم محددات التدريب الإداري. ويتطلب التغلب على تلك المحددات وجود نظام معلومات خاصة بالتدريب يسهل تقويم فاعلية التدريب وفاعلية الطرق المختلفة الممكن استخدامها للتغلب على تلك المحددات. وفي بحث حديث قالت فورمان وبان[١، ص ٣١٤] رغم مصاعب قياس آثار برامج التدريب الإداري فإن على الشركات أن لاتتوقف عن محاولة قياس تغير سلوك المتدربين، وأن لاتهمل الحصول على معلومات من المتدربين عن مدى استفادتهم من برامج التدريب.

الفرضية الثالثة : لاتوجد مشاكل عامة تواجه معظم الشركات السعودية الكبرى في مجال تقويم برامج التدريب الإداري التي تقدمها للعاملين فيها

سبق أن أوضح هذا البحث عند مناقشة المشاكل التي يواجهها المسئولون عن التنمية الادارية أن قصور المقاييس المتاحة للاستخدام، وعدم متابعة التقويم المبدئي عن طريق إعادة التقويم وعدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى مجال العمل وكذلك عدم وضوح الالتزام بالتقويم أو عدم دقة هذا الالتزام تشكل أهم المشاكل الملحة التى تتطلب حلا.

وقد تأكد تأثير تلك المشاكل عند دراسة التغييرات المخطط لادخالها في المستقبل القريب. فقد ظهر أن هناك علاقة قوية بين بعض هذه المشاكل وبين أنواع التغيير المقترحة. فمثلا كانت هناك علاقة احصائية قوية بين قصور المقاييس وبعض أنواع التغيير المخطط لادخاله على تقويم برامج التنمية الإدارية كما هو واضح بالجدول رقم ١٥.

جدول (١٥) : تلخيص نتائج علاقة المشاكل بالتغيير المخطط لادخاله على برامج تقويم التدريب الاداري (قيمة P عند درجة ثقة مقدراها ٩٥٪)

المشكلة والتغيير المقترح	موافق + موافق تماماً - نسبة	قيمة P
- قصورالمقاييس المتاحة للاستخدام/ادخال اساليب تقويم جديدة	٧٦ر٥	٠٤٧٩ر٠
- قصور المقاييس/ تحسين اساليب التقويم التي تتم بعد سنة أو سنتين	٥٦ر٥	١٠٩٦ر٠
- قصور المقاييس/اتقان الاساليب المستخدمة الآن	٥٥ر٢	٢٣٩٩ر٠

ويوضح ذلك أن قصور المقاييس المتاحة للعاملين يدفعهم للبحث عن اساليب قياس جديدة كما يدفعهم إلى محاولة تحسين اساليب التقويم طويلة الأجل التى تتم بعد سنة أو سنتين، وإلى العمل على اجادة استخدامهم للطرق المستخدمة حالياً .

وعندما قورنت أهمية العوامل ذات التأثير السيء على نتائج تقويم برامج التدريب الإداري بأهميات مشاكل التقويم المختلفة ظهر أن هناك ارتباطاً ايجابياً قوياً بين الاثنين كما يوضحه الجدول رقم ١٦ التالي مع ملاحظة هذه العلاقة قوية احصائياً عند مستوى ثقة ٩٥٪.

جدول (١٦) : علاقة مشاكل التقويم بالعوامل ذات التأثير السيء على نتائج التقويم

مشاكل التقويم / العوامل ذات التأثير السيء على نتائج التقويم	معامل الارتباط R
عدم متابعة التقويم بإعادة التقويم/عدم توفر الخبراء	٤٦٩ر
مشاكل مع الإدارةالعليا/عدم وضوح أهميةالتقويم للإدارة	٣٩٨٥ر
عدم وضوح أو عدم دقة الالتزام بالتقويم / قصور الاعتمادات المالية	٤١٨١ر
عدم امكانية تطبيق ماتعلمه المدير / قصور الاعتمادات المالية	١٢٢٥ر

ومن بيانات الجدول يتضح أن الارتباط بين أهمية المشاكل والتأثير السيء للعوامل ارتباط قوى وفقاً للمعايير الاحصائية فقد تراوح بين ٤ر٠ و ٥ر٠ تقريباً . وهو ارتباط موجب مايعني أن عدم توفر الخبراء وعدم وضوح أهمية التقويم وقصور الاعتمادات المالية يؤثر بدرجة كبيرة على عدم متابعة التقويم وعلى المشاكل مع الإدارة العليا بخصوص عوائد برامج التدريب

الاداري وعدم وضوح أو دقة الالتزام بالتقويم وأخيراً على عدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى العمل. ويؤكد ذلك كله أن هناك مشاكل عامة تواجه القائمين على هذا النشاط الاداري. ويمكننا بالتالي رفض ذلك الفرض الاحصائي القائل بعدم وجود مشاكل عامة تواجه الشركات السعودية الكبرى في مجال تقويم برامج التنمية الادارية. وأن أهم هذه المشاكل هي قصور المقاييس المتاحة للاستخدام التي تؤثر على دقة التقويم وبسبب عدم متابعته مما يخلق مشاكل مع الادارة العليا تسبب عدم رصد الاعتمادات اللازمة وعدم تطبيق ماتعلمه المديرون اثناء برامج التنمية الادارية.

الفرضية الرابعة : لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجهها الشركات وبين اسباب تقويم برامج التدريب الإداري

الغرض من ذلك الفرض هو التعرف على ما إذا كان العاملون في مجال التدريب والتنمية يدركون أهمية المشاكل التي تواجههم ويعملون على حلها. وبالتالي فإن حلها يعتبر سبباً للتقويم أم أنهم يقومون بالتقويم لان غيرهم يقوم به أو لانه يوصى به عند تدريبهم على تقديم البرامج أو لان الادارة العليا تطلب منهم ذلك. ولذلك فإن رفض عدم وجود العلاقة يثبت وجود العلاقة، وبالتالي يكون أداؤهم متأثراً بتلك المشاكل. ونظراً لانه قد عرض على العينة سبع مشاكل واثنا عشر سبباً فقد وجدت علاقة احصائية قوية بين بعض المشاكل وبعض الأسباب فقط. ويقدم الجدول رقم (١٧) التالي تلخيصاً لأهم العلاقات التي توصل إليها البحث في هذا المجال.

ومن بيانات الجدول رقم (١٧) يتضح أنه كانت هناك علاقة واحدة ذات معنى وقوية أحصائياً وهي العلاقة بين قصور المقاييس المتاحة كمشكلة وبين تحديد القسم الذي يحتاج إلى تحسين كسبب من اسباب التقويم، فكلما زادت أهمية هذا السبب حاولت الإدارة القيام بالتقويم ولكنها لقصور المقاييس المتاحة لها لم تستطع، وبالتالي زادت وطأة المشكلة. وقد كانت هذه العلاقة قوية احصائياً (P = ٠٫٠٤٢) وبالتالي يمكننا رفض فرض عدم وجود علاقة

بين المشاكل والاسباب بالنسبة لتلك العلاقة فقط ممايعني وجود تلك العلاقة. ومما يؤكد قوة هذه العلاقة أن قيمة معامل الارتباط بين العاملين بلغت ٣٤ر٠ وهو ارتباط ليس ضعيفاً وان لم يكن قوياً.

ولكن السؤال هو هل تكفي علاقة واحدة لنفي فرض يتعلق بالعلاقة بين سبع مشاكل واثنى عشر سبباً؟ ان العلاقة السابق شرحها تمكننا من رفض الفرض في هذا الجزء من العلاقة فقط ولكنها لاتكفي لرفض الفرض بصفة عامة. ولذلك يمكننا تقرير أن البيانات لاتمكن من رفض الفرض الخاص بعدم وجود علاقة بصفة عامة. ويعني ذلك قبول الفرض وعدم وجود علاقة بين أسباب التقويم ومشاكله. وتلك نقطة وهن وضعف في عمل القائمين بالتنمية الادارية في الشركات السعودية الكبرى ينبغي تداركها بربط طرق التقويم باسبابه ومشاكله حتى تحصل من التقويم على بيانات تفيدها في حل المشاكل الادارية وتحسين أداء المديرين والشركات بصفة عامة.

وقد أراد الباحث اختبار العلاقة بين الاسباب والمشاكل بوسيلة احصائية أخرى فاستخدام تحليل الانحدار المركب للتعرف على ما إذا كان من الممكن تكوين نماذج رياضية تشرح العلاقة بين الأسباب والمشاكل ونصيب كل سبب من شرح تلك العلاقة، وفيمايلي تلخيص لنتائج ذلك التحليل :

$$Y=1.316 + .284X82, \quad R^2=,108$$

أما Y فهي عدم متابعة التقويم، وأما X فهو تحديد القسم أو الادارة المحتاجة إلى تحسين. وكانت قيمة R^2 هي ١٠٨ر ممايعني أن هذا العامل يفسر حوالي ١١٪ من الاختلافات بين الشركات في هذا المجال فقط. واما النموذج الثاني فهو :

$$Y = 5.597166 + -1.15725 X_{83} + .32867X_{81} + .29758X_{82} - .14582X_{78}$$

وقيمة R^2 هي 66915. أو حوالي ٦٧٪ وهي نسبة جيدة.

جدول (١٧) : علاقة المشاكل الملحة بأسباب التقويم

المشاكل والأهمية وقيمة P و R أسباب عدم التقويم	قصور المقاييس التي يمكن استخدامها في التقويم . موافق تماماً / هام جداً .				عدم متابعة التقويم المبدئي عن طريق اعادة التقويم				مشـــاكل مـــع الادارة العليـــا				مجاملة المتدربين (أي عدم موضوعية الى العمل التقويم)			
	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R
قياس مدى التقدم نحو الهدف									٢	٦	٠.١١	٠.١٤				
تحديد القسم أو الإدارة المحتاجة الى																
تحسين الاستجابة لطلب الإدارة العليا	٢٠	٥٩	٠.٠٤٢	٠.٣٤	١٤	٤٤	٠.١١	٠.٣٤								
تحديد ما إذا كان العائد من التدريب																
يوازي التكلفة													٥	٢٢	٠.٠٧٨	٠.٠٠٢
تحقيق الارتياح الداخلي													٤	٢٥	٠.٠٨٥	٠.٠٠٧

أما Y فهي المشاكل مع الإدارة العليا وأما

X_{83} فهو وضع الخطوط العريضة الواجب اتباعها في المستقبل.

X_{81} فهو تحديد كيفية زيادة مشاركة التدريب في تحقيق الأهداف.

X_{82} فهو تحديد الإدارة أو القسم الذي يحتاج إلى تحسين.

X_{78} تحديد ما إذا كان العائد من التدريب يوازي التكلفة.

ويمكن شرح الأسباب ذات العلاقة الموجبة بأن العلاقة المتوقعة أنه كلما كانت الموافقة على أن المشكلة ملحة تستدعي الحل كلما زادت أهمية السبب المؤدي إليها وذلك واضح في X_{82}, X_{81} تحديد القسم أو الادارة التي تحتاج إلى تحسين وتحديد كيفية زيادة مشاركة التدريب في تحقيق الاهداف كأسباب للمشاكل مع الإدارة تنتج عن عدم نجاح إدارة التنمية في القيام بهذه الاعباء بكفاءة، فالعلاقة الموجودة هي نفس العلاقة المتوقعة وفقاً لترتيب الأهميات الخاصة بالاسباب والمشاكل في قائمة الاسئلة، وأما العلاقات السالبة فقد جاءت عكس المتوقع وان كان من الممكن تفسيرها بأنه كلما زادت أهمية السبب واتخذ اساساً للقيام بالتقويم كلما حلت المشكلة وقلت أهميتها فكانت العلاقة سالبة.

وعموماً فإن هذا نموذج واحد من سبعة نماذج كان من المتوقع الحصول عليها مايدعو إلى تكرار عدم قدرتنا على رفض الفرض الخاص بوجود علاقة بين مشاكل التقويم والاسباب التي تدعو إلى القيام به.

الفرضية الخامسة : لاتوجد اسباب عامة تمنع الشركات السعودية التي لاتقوم بتقويم برامج التدريب الإداري من القيام به

سبق أن أوضح هذا البحث عند مناقشة اسباب عدم تقويم برامج التنمية الإدارية أن عدم معرفة الموظفين كيفية القيام بالتقويم، وعدم معرفة مايقوم لغموض الأهداف، وعدم قدرة مسئولي التنمية الإدارية على تفهم أهمية التقويم تعتبر أسباباً عامة عندما يزيد عن ٤٧٪ من العينة (جدول ٧). وقد سبق

توضيح الاهمية الخاصة بتلك الاسباب وأن متوسط اهميتها، مقاساً على تدرج ليكرت المكون من خمس نقاط قد تراوح بين ٩٥ر٣ وبين ٣٠ر٤، وهو متوسط عال يدل على أهمية تلك الأسباب. وهذا يمكننا من رفض الفرض القائل بعدم وجود اسباب عامة تمنع الشركات من تقويم برامج التنمية التى تقدمها لمديريها.

والسؤال الآن هو هل هناك علاقة بين المشاكل التى تخفض نتائج التقويم وبين اسباب عدم القيام به؟ بمعنى هل تؤدي الأسباب الى مشاكل مما يجعل الادارة تقرر عدم القيام بالتقويم، وهذا يقودنا إلى الفرض السادس وهو :

الفرضية السادسة : لاتوجد علاقة بين المشاكل التى تواجه الشركات السعودية الكبرى في مجال تقويم برامج التدريب الإداري وبين الأسباب التى تمنع الشركات من التقويم

ولاختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض أجرى تحليل X^2 ومعامل الارتباط R بين الاسباب والمشاكل. ويوضح الجدول رقم (١٨) تلخيصاً لأهم النتائج التى حصل عليها البحث.

وعلى خلاف العلاقة بين اسباب التقويم ومشاكله التي نوقشت في الفرض الرابع حيث ظهر أنه لاتوجد علاقة بين المشاكل والأسباب التي تدعو إلى التقويم، فمن الواضح أن هناك علاقة بين اسباب عدم التقويم ومشاكل التقويم بالنسبة لخمس مشاكل من سبع وبالنسبة لسبعة اسباب من ثمانية بالجدول. وأن هذه العلاقة قوية احصائياً بالنسبة لست علاقات من عشر عند مستوى ثقة ٩٥٪ حيث لم تبلغ قيمة P ٥٪، ولو قبلنا درجة ثقة اقل (٩٠٪ مثلا) فإن جميع العلاقات الموجودة بالجدول تكون قوية احصائياً. وهكذا يمكننا من رفض الفرض السادس القائل بعدم وجود علاقة بين اسباب عدم التقويم ومشاكله. ممايعني أن هناك علاقة بين اسباب عدم التقويم ومشاكله. والآن ماتفسير العلاقات الموجودة بالجدول وماهي درجة قوة هذه العلاقة؟ هذا ماسنوضحه باختصار فيمايلي.

جدول (١٨) : نتائج المقارنة بين أسباب عدم التقويم والمشاكل التي تسبب ضعف نتائج التقويم

المشاكل والأهمية وقيمة P و R / أسباب عدم التقويم	قصور المقاييس				عدم متابعة التقويم المبدئي بإعادة التقويم				عدم وضوح أو دقة الالتزام بالتقويم				عدم امكانية نقل الخبرات التدريبية الى العمل				عدم دقة التقويم للمجاملة وعدم موضوعية المتدربين			
	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R	عدد	٪	P	R
ليس التقويم مطلوباً منهم					٨	٨٠	٠.٠١٨	٠.٢٣									٤	٤٠	٠.٠٤٣	٠.٢٣
عدم القدرة على اكتساب تعاون الأداء																	٢	٢٢	٠.٠٠٧	٠.٠٠٧
عدم القدرة على تجميع الخبراء	٤	٣٦	٠.٠٦٢	٠.٣٨																
عدم معرفة ما يقوم لغموض الأهداف					١١	٦٨	٠.٠٦٣	٠.٤٧												
عدم قدرة مسئولي التدريب على تفهم أهمية التقويم													٥	٤٢	٠.٠٤٥	٠.٠٨	٣	٢٣	٠.٠٤٣	٠.٠٠٩
عدم معرفة كيفية القيام بالتقويم																	٦	٣٢	٠.١٠٤	٠.٢٧
الخوف من التكلفة المادية	١	٢٠	٠.٠٤٠	٠.٢٠					٥	٨٣	٠.٠٦٤	٤٦								

أما بالنسبة لقصور المقاييس فإنها تنشأ عن وجود خبراء تقويم يعرفون كيفية اختيار مقاييس التقويم المناسبة لبرامج التقويم. كما أن عدم اعتماد التكاليف اللازمة لتنمية المقاييس المناسبة قد يسبب استعمال مقاييس قاصره وعدم السعي لابتكار اساليب جديدة أو تطبيق الأساليب الجيدة الموجودة وقوة هاتين العلاقتين تظهر من معامل الارتباط الذي كان حوالي ٤ر٠ بالنسبة للعلاقة الاول و ٢ر٠ بالنسبة للعلاقة الثانية.

وأما بالنسبة لعلاقة عدم متابعة التقويم المبدئي بعدم معرفة مايقوم لغموض الاهداف فواضحة. فكلما زاد الغموض زاد الاقتناع بعدم جدوى التقويم وبالتالي فلا فائدة من متابعته بإعادة التقويم وهذه العلاقة قوية حيث أن معامل الارتباط قد بلغ ٤٧٪ تقريباً، كذلك فإن عدم طلب الادارة للتقويم وجعله برنامجاً منتظماً أمر يدعو إلى اهماله وبالتالي لاتوجد متابعة له بإعادة التقويم مثلا.

وأما بالنسبة لعدم وضوح الالتزام بالتقويم أو عدم دقة الالتزام (كمشكله) وعلاقتها بالخوف من التكلفة فأمر يدعو هذا البحث إلى اقتراح أن تهتم الادارة العليا بتوضيح أهمية تقويم برامج التدريب الاداري ومسئولية إدارة التنمية والتدريب الاداري أو أي جهة تحددها عن القيام به بانتظام وأن ترصد لذلك الميزانية المناسبة لان التقويم يساعد على تحديد انسب البرامج لكل قسم أو مستوى إداري أو مدير بعينه. وبذلك تزداد الاستفادة والعائد للانفاق على التدريب. وتظهر قيمة معامل الارتباط ٤٦٪ قوة هذه العلاقة.

وأما بالنسبة للعلاقة بين عدم امكانية نقل خبرات التدريب إلى العمل بعدم قدرة مسئولي التدريب على تفهم أهمية التقويم فإنها قد تفهم في أن هؤلاء المسئولين لايحاولون قياس تلك العلاقة لصعوبتها ولانها تحتاج إلى قياس طويل الأمد وبالتالي لايقومون بالتقويم مدعين عدم القدرة على نقل الخبرات التدريبية إلى العمل لأسباب مختلفة كعدم تعاون الادارة العليا ...الخ. وهي علاقة قوية احصائياً (٤٥٠ر = P).

وأخيراً فإن عدم دقة التقويم نتيجة لمجاملة المتدربين ذات علاقة واضحة بعدم قدرة مسئولي التدريب على فهم أهمية التقويم وبأن التقويم ليس مطلوباً . فلو فهموا أهميته لاستعملوا الطرق التي تقيس بدقة نتائج التدريب ولعملوا على اكتساب تعاون المتدربين وتحريهم الدقة في التقويم ولكن لأن التقويم قد لايكون مطلوباً منهم فإن اهتمامهم قد يقل وبالتالي لايبذلون جهداً لاكتساب تعاون المتدربين. وعموماً فإن قيمة R تشير إلى ضعف هذه العلاقة أو عدم قوتها (٢٣ر و ٠٩ر) ونفس الشيء تقريباً يقال بالنسبة للعلاقة بين عدم معرفة كيفية القيام بالتقويم وبين عدم دقة المقومين. فالجاهل بالتقويم لن يستطيع أداءه بدقه ولايمكن أن ينجح في اكتساب تعاون المتدربين معه. وتدل قيمة معامل الارتباط (R = ٢٧ر) على أن هذه العلاقة متوسطة.

الفرضية السابعة : لاتوجد علاقة بين المشاكل التى تواجهها الشركات في مجال تقويم برامج التدريب الإداري وبين التغييرات التي تخطط الشركات لأدخالها على تلك البرامج

عند وصف واقع نشاط تقويم برامج التدريب الإداري اتضح أن ادخال اساليب تقويم جديدة، وتحسين اساليب التقويم التي تتم بعد سنة واحدة كانا أهم التغييرات التى تخطط لها الشركات حيث ذكر ٥ر٧٢٪ و ٧ر٦٥٪ من العينة أنهم موافقون تماماً أو موافقون على أنهم يخططون لذلك (جدول ١١). كما ظهر اهتمام احوال ٣٥٪ من العينة بتحسين اساليب التقويم التى تتم بعد سنة أو سنتين. والسؤال الآن هل هذه التغييرات مرتبطة بالمشاكل التى تواجهها الشركات في هذا الميدان أم لا ؟ للاجابة على هذا السؤال بحثت العلاقة بين المشاكل والتغييرات عن طريق تحليل العاملين معا. ويوضح الجدول رقم ١٩ أهم نتائج هذا التحليل.

جدول (١٩) : علاقة مشاكل التقويم بالتغيير المخطط لادخاله على اساليب التقويم

المشاكل والاهمية وقوة العلاقة	قصور المقاييس			
المقترحات	عدد	٪	قيمة P	R
- ادخال اساليب جديدة	١٣	٦٨	٠٤٨ر٠	٤٠٣ر
- تحسين الأساليب المستخدمة بعدة أو سنتين	٥	٧١	٠١١ر	٥٢٨ر
- اتقان ماتقوم به الآن	٨	٨٠	٠٢٣ر	٢٣٨ر

ومن الجدول يتضح أن هناك مشكلة ملحة هي قصور مقاييس التقويم والتي تدفع العاملين إلى حلها عن طريق ادخال اساليب جديدة، وتحسين الأساليب المستخدمة لقياس أثر التدريب بعد سنة أو سنتين أو العمل على اتقان استخدام الأساليب الحالية وعلاقة هذه المشكلة بالمقترحات قوية احصائياً وذات معنى يسهل ادراكه. فلم تزد قيمة P عند درجة ثقة مقدراها ٩٥٪ عن ٣ر٢٪. كذلك فإن معامل الارتباط يوحي بقوة تلك العلاقة حيث وصلت قيمة الارتباط إلى ٥٢٨ر بالنسبة لتحسين الاساليب المستخدمة في التقويم بعد سنة أو سنتين، وإلى ٤٠٣ر بالنسبة لادخال اساليب جديدة وإلى ٢٣٨ر بالنسبة لاتقان ماتقوم به الشركات حالياً. فكأن الشركات تسعى إلى حل مشكلة قصور المقاييس المتاحة للتقويم بتحسين الأساليب المستخدمة حالياً لتقويم آثار التنمية الإدارية التي تظهر في الأجل الطويل ثم بأدخال أساليب جديدة، وباتقان استخدامها للأساليب الحالية، أو العكس أي بالعمل على اتقان الأساليب الحالية ثم بتحسينها وأخيراً بأدخال أساليب جديدة. وطالما أن مشكلة أساليب القياس هي مشكلة لانبالغ إذا قلنا أنها مشكلة هامة من مشاكل تقويم اثار التنمية الإدارية في كل دول العالم، فإن الشركات السعودية الكبرى تكون مماثلة لغيرها في الشعور بوطأة هذه المشكلة.

ووفقاً للبيانات السابقة يمكننا رفض الفرض القائل بعدم وجود علاقة بين التغييرات التى يخطط لأدخالها وبين المشاكل التى تشعر بها الشركات.

ولكن الباحث لم يجد علاقة قوية بين المشاكل الست الاخرى وبين التغييرات المقترحة مما يعني عدم القدرة على رفض الفرض المذكور. ولذلك يمكن القول بأنه لم يمكن رفض الفرض عموماً وأن كان قد أمكن رفضه جزئياً. ويعني ذلك أن على الشركات أن تعمل على أن يكون التغيير مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمشاكل التى تقابلها حتى يؤتي ثماره بحلها ولايجب أدخال أي نوع من التغيير لمجرد أن هناك مشكلة في التقويم بل لابد أن يكون الأسلوب الجديد قادراً على حل المشكلة القائمة فعلا.

والآن وبعد مناقشة فروض البحث يبقى سؤالان أخيران هما : الأول هو هل هناك علاقة بين العوامل الديمغرافية مثل رأس المال وعدد العمال ونوع النشاط وحجمه وعدد العاملين في إدارة الموارد البشرية وبين المشاكل التى تواجهها الشركات في تقويم برامج التنمية الإدارية؟ والثاني هو ماهي النتائج العامة والتوصيات النهائية لهذا البحث؟. أما الأول فسنجيب عليه حالا، وأما الثاني فسيكون هو خاتمة البحث.

يوضح الجدول رقم (٢٠) أن عدداً قليلا من العلاقات القوية قد وجد، فهناك علاقة بين قصور المقاييس وحجم النشاط السنوي فكلما زاد حجم النشاط زاد الشعور بقصور المقاييس ومن الجدول نلاحظ أن قيمة P تساوي ٠٣٨ر. وتفيد قيمة معامل الارتباط (٣٤ر) وهذا يعني ان العلاقة السابقة متوسطة وليست ضعيفة. كذلك فإن هناك علاقة بين عدم متابعة التقويم وبين عدد العاملين في قسم الموارد البشرية. فكلما زاد عدد العاملين في قسم الموارد البشرية زادت الموافقة على أن عدم متابعة التقويم يمثل مشكلة ملحة. ويفهم ذلك بأن زيادة عدد العاملين يجعل الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية تتوقع أن يقوم ذلك القسم بالتقويم ومتابعته فإذا لم يتم ذلك تظهر حدة المشكلة. ولاتحظى باقي العلاقات بدرجة ثقة مناسبة (٩٥٪).

ومن ذلك يظهر أن علاقة المشاكل بالعوامل الديمغرافية محدودة، فالمفروض أن يكون لعدد العاملين بالشركة ولحجم رأس المال ونوع النشاط وغير ذلك من العوامل تأثير على مشاكل التقويم واسبابه ولكن ذلك لم يظهر.

جدول (٢٠) : علاقة المشاكل بالعوامل الديمغرافية

العوامل الديمغرافية والأهمية وX^2 معامل الإرتباط	عدد العاملين					رأس المال					حجم النشاط السنوي					عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية				
المشاكل	عدد	٪	X^2	P	R	عدد	٪	X^2	P	R	عدد	٪	X^2	P	R	عدد	٪	X^2	P	R
قصور المقاييس	٦	٣٢	٨.١٤	٠.٠٨٧	٠.١١	٨	٤٧	٧.٥٧	٠.١٠٨	٠.٧٢	١٠	٥٦	١٠.١١	٠.٠٣٨	٠.٣٤					
عدم متابعة التقويم																٧	٥٨	١١.٠١	٠.٠٢٦	٠.٥
مشاكل مع الإدارة العليا																١	١٠٠	٧.٥٨	٠.١٠٨	٠.١
عدم امكانية نقل خبرات التدريب الى العمل						٣	٣٠	٨.٠٠	٠.٠٩١	٠.٢٨										
عدم وضوح الالتزام بالتقويم	٢	١٨	٧.٨٠	٠.٠٩٩	٠.١٢	٧	٦٤	٨.٨٠	٠.٠٦٧	٠.١٨										

نتائج وتوصيات

كانت مشكلة هذه الدراسة هي عدم وجود معلومات عن الواقع الموجود في الشركات السعودية الكبرى في حقل التنمية الادارية والتدريب الاداري. ولذلك وجه جزء كبير من هذا البحث لتوصيف الواقع كماهو. وبعد توصيف الواقع اتجه البحث إلى اختبار صحة أو عدم صحة بعض الفرضيات التى تتعلق بأسباب التقويم وأسباب عدم التقويم ومشاكل التقويم إلى جانب بعض العلاقات الاخرى مثل التغييرات المخطط لادخالها على برامج التقويم وعلاقتها بمشاكل التقويم وفيمايلي ايجاز لاهم ماتوصل إليه البحث في المجالين :

أولا : واقـع تقويم برامج التدريب الإداري في الشركـات السعودية الكبرى

١ - اتضح أن أغلب الشركات بالعينة (٧٠٪) تقدم بعض برامج التدريب الاداري داخل الشركة والباقي خارج الشركة، وأن حوالي ٢١٪ يعتمدون على المصادر الخارجية والباقي ٩٪ تعتمد على نفسها في تقديم برامج التنمية للعاملين بها كما أتضح أن أهم اسباب عدم تنفيذ الشركات لبرامج التنمية بنفسها هو توفر تلك البرامج لدى جهات خارجية متخصصة، وعدم وجود برامج تدريب إداري متخصصة لدى الشركات. وعلى العكس ماهو منتشر وشائع في الدول التي يزيد فيها الاهتمام بالتنمية الادارية فإن الاعتماد على الجامعات والمعاهد محدود. فالشركات لم تستفد بامكانيات الجامعات الكبيرة في مجال التنمية الادارية.

٢ - اتضح أن معظم الشركات السعودية الكبرى (٦٩٪) تسند تقويم برامج التدريب الاداري إلى مسئولي التدريب. وأن ٨٠٪ من هؤلاء يشاركون آخرين من نفس المستوى الاداري، أو من مستوى إداري أعلى، مسئولية التقويم. كما أن سلطاتهم تصل إلى حد اتخاذ بعض القرارات النهائية في ٥٨٪ من الشركات وإلى تقديم توصيات بقرارات نهائية في ٤٢٪ من الحالات.

٣ - اتضح أن اسباب عدم تقويم برامج التنمية الادارية في الشركات السعودية الكبرى هي بالترتيب عدم معرفة الموظفين كيفية القيام بالتقويم، ثم عدم معرفة ماذا يقوم لغموض الأهداف، ثم عدم وجود الوقت الكافي للقيام بالتقويم وعدم قدرة مسئولي التدريب على تفهم أهمية التقويم. وفي تقدير الباحث أن السبب الأخير هو أهم الأسباب لأن إدراك أهمية التقويم يدفع إلى تعلم كيفية القيام به واستجلاء مايقوم أي التغلب على غموض الأهداف ثم توفير الوقت الذي تحتاجه أنشطة التقويم.

٤ - اتضح أن أهم العوامل التي لها تأثير سيء وتؤدي إلى ضعف نتائج تقويم برامج التدريب الاداري هي بالترتيب ضيق الوقت المتاح للمسئولين ثم القصور في طرق التقويم المتاحة للاستخدام، ثم عدم توفر الخبراء الذين يقومون بأنشطة التقويم وعدم وضوح أهمية التقويم للإدارة العليا. ونفس الملاحظة السابق ايرادها بالنسبة للترتيب في البند السابق تصدق هنا. فلو عرفت الإدارة العليا أهمية التقويم بالنسبة للشركة لوفرت الخبراء الذين يمكنهم انتقاء واستخدام طرق التقويم المناسبة ولوفرت لهم الوقت اللازم للقيام باعبائه.

٥ - اتضح أن أهم اسباب قيام الشركات بتقويم برامج التنمية الادارية هي بالترتيب قياس مدى التقدم نحو الهدف، ووضع الخطوط العريضة الواجب اتباعها في المستقبل، وتحديد كيفية زيادة مشاركة التنمية الإدارية في تحقيق أهداف الشركة وتحديد القسم أو الإدارة التي تحتاج إلى برامج التنمية، ثم تحديد ما إذا كان عائد التدريب يوازي تكاليفه، وهي اسباب جيدة تهم المنظمة ككل وينبغي التركيز عليها عند اختيار طرق التدريب وتصميم برامجه.

٦ - اتضح أن أهم الأسس التى تبنى عليها برامج التنمية الادارية هي قياس التغير في الأداء الوظيفي ثم قياس التغير في مهارات المتدربين، ثم جودة القيام بوظيفة الاختيار، أي قيام المديرين الذين تم تدريبهم بهذه الوظيفة بطريقة أفضل. فهي تغير في مهارة الاختيار بالذات، ثم جودة

تقديم البرنامج التدريبي، ومدى الوفاء باحتياجات المتدربين والتغير في نتائج أداء الشركة التى يمكن ردها للتدريب، وجودة التخطيط للبرنامج. ومن الاشياء التي تذكر للشركات في هذا المجال اتجاههم لقياس اصعب نتائج التدريب التي يحتاج قياسها لتوفير المهارات القادرة على استخدام وسائل القياس المعقدة خاصة وأن آثار التنمية الادارية بطبيعتها آثار طويلة المدى. وحبذا لو عملت الادارة على توفير تلك القدرات الضرورية حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة، وحتى لاتنتج عنه آثار محبطة لمجهودات الادارة في هذا المجال.

٧ - اتضح أن أهم المشاكل التى تواجه الشركات في مجال التقويم هي قصور المقاييس المتاحة للاستخدام وعدم متابعة التقويم المبدئي، وعدم امكانية نقل الخبرات التدريبية إلى العمل ثم عدم وضوح الالتزام بالتقويم أو عدم دقة هذا الالتزام. وقد ظهر أن لمجاملة المتدربين وللمشاكل مع الإدارة العليا وعدم وجود اتجاهات ايجابية من الإدارة نحو التقويم تأثير محدود. وهذا يلقي عبء تحسين تقويم برامج التدريب على مسئولي التدريب والتنمية.

٨ - كان أهم أنواع التغيير المخطط لها عند العينة هو ادخال اساليب جديدة، ثم تحسين اساليب التقويم التى تتم بعد سنة، واجادة استخدام اساليب التقويم الحالية.

ثانياً : اختبار صحة الفروض الاحصائية

نورد في الجدول التالي الفروض مع توضيح نتيجة الاختبار باختصار :

الفــرض	نتيجة الاختبار
الأول: لايشيع بين معظم الشركــات السعوديةالكبرى استخدام طرق معينة لتقويم برامج التدريب الاداري التــي تقدمها للعاملين.	امكن الرفض لشيوع أحد عشر طريقاً عند ٧٥٪ فأكثر من العينة.
الثاني: لاتوجد اسباب عامة تؤدى إلىضعف نتائج برامج تقويم التدريب الاداري في معظم الشركات السعودية الكبرى.	تم رفضه لوجود أربعةاسباب لذلك عند ٥٠٪ فأكثر من العينة.
الثالث: لاتوجد مشاكل تواجه معظم الشركات السعوديةالكبرى في مجال تقويم برامج التدريب الاداري التي التي تقدمها للعاملين فيها.	امكن رفضه لوجود مشاكل عامة اثرت على قرار الادارة بشأن التغيرات في برامج التقويم ولاترتبطه بالعوامل ذات التأثير عند أكثر من ٥٠٪ من الشركات
الرابع : لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجهها الادارة وأسباب تقويم برامج التنمية الادارية.	لم يمكن رفض الفرض لانه لــــم تظهر علاقة قوية احصائياً إلا في حالة واحدة رغم وجودالعديد من الأسباب والمشاكل وبالتالي العديد من العلاقات. وبالتالى قبل الفرض وظهرأنه لاتوجد علاقةبين الأسباب والمشاكل .
الخامس: لاتوجد اسباب عامة تمنــع بعض الشركات السعودية الكبرى من القيام بتقويمبرامج التدريب الإدارىالتى تقدمها للعاملين فيها.	امكن رفض الفرض لوجود أسباب لذلك حظيت بدرجة أهمية عاليـة لدى معظم الشركات محل الدراسة.

الفــرض	نتيجة الاختبار
السادس: لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجه الشركات السعودية الكبرى في مجال تقويم برامج التدريب الإدارى وبين الاسباب التي تمنع الشركات من القيام بالتقويم.	امكن رفض الفرض بالنسبة لمعظم المشاكل الموجودة بالشركات وبالتالي ظهر أن توقف الشركات عن التقويم كان بسبب المشاكل التي تواجهها عند قيامها به.
السابع : لاتوجد علاقة بين المشاكل التي تواجههاالشركات في مجال تقويم برامج التدريب الإداري وبين التغييرات التي تخطط الشركات لأدخالها على برامج التقويم.	امكن رفض هذه الفرض بالنسبة للمشكلة الخاصة بقصور المقاييس وظهر أن لهذه المشكلةعلاقة قوية بادخال اساليب جديدة وتحسين اساليب التقويم التي تستخدم في الأجل الطويل، وسعي العاملين في التدريب والتنمية لاتقان الاساليب الحالية ولكن نظراً لوجود العديد من المشاكل والمقترحات التى لم يوجد بينهما علاقة قوية فلايمكن رفض الفرض عموماً .

التوصيات

١ - ينبغي العمل على إيجاد علاقات اتصال جيدة بين الجامعات التي يوجد فيها الخبراء في مجال التنمية الإدارية وبين الشركات المستخدمة للبرامج التي يواجهها العديد من المشاكل وأهمها نقص الخبراء. ويعتقد الباحث أن على الجامعات أن تبدأ الاتصال واخطار الشركات بامكانياتها. فأساليب التسويق الحديثة تقترح أن مالك الخدمة يبدأ باعلام المحتاج بتوفرها، لأن عدم علمه بوجودها قد يجعله يتغاضى عما تسببه له من مشاكل، خاصة إن لم يكن لها ضغط واضح ومحدد كما هو الحال بالنسبة لمشاكل الشركات مع تقويم برامج التنمية الإدارية.

٢ - نظراً لأن معظم الشركات السعودية تقوم برامجها، وتلجأ إلى استخدام اساليب تقويم متقدمة تحتاج إلى كفاءات عالية في التقويم فإن هذا البحث يرى أن على العاملين في اقسام التنمية والتدريب وعلى اساتذة الجامعات توضيح أهمية التقويم والفوائد التي يمكن أن تجنيها الشركات منه للإدارة العليا التي بيدها توفير المتطلبات الضرورية للقيام به خاصة توفير المتخصصين في هذا المجال ودعمهم بالامكانيات المادية واظهار مساندتها بل ومطالبتها بالقيام به.

٣ - على العاملين في أقسام التنمية الإدارية والتدريب الربط بين المشاكل التى يواجهونها وبين الطرق التي يستخدمونها حتى تجيء نتائج التقويم جيدة تشير إلى أسباب المشاكل وبالتالي حلولها. فلايعقل أن يتم التقويم لأن الغير يقوم به أو لأنه من المفروض أن يتم القيام به فقط أو لأن الإدارة طلبته.

٤ - على الشركات العمل على التغلب على الأسباب العامة التي تؤدي إلى ضعف نتائج التقويم خاصة قصور طرق التقويم المتاحة وعدم توفر الخبراء. ويكون ذلك بأمرين هما تفهم القائمين بالتقويم لاهميته والثاني تفهم الإدارة العليا بالشركات لاهمية التقويم. وقد ظهر أن الشركات الكبرى لها طموحات كبيرة في مجال تقويم برامج التدريب، ولكنها تقابل

بنقص الكفاءات التى تستطيع القيام بالانشطة التى يتطلبها على وجه جيد فيظهر عدم القدرة على الحصول على تأييد وتدعيم الإدارة العليا بالاضافة إلى المشاكل الاخرى التي يواجهها من لهم باع وخبرة طويلة بتقويم برامج التدريب الإداري. ولذلك فإن هذا البحث يوصي الإدارة العليا أن تتفهم تلك المشكلة وتعلم أن التقويم عملية شاقة تحتاج إلى مهارات خاصة ولكن عائدها ارتفاع كفاءة التنمية الإدارية والشركة بصفة عامة وهذا يستحق مواجهة المشاكل والعمل على التغلب عليها.

٥ - أظهرت العلاقة بين المشاكل وأسباب عدم التقويم أنه عندما تظهر المشاكل فإن الإدارة توقف التقويم من اساسه وهذا اتجاه سلبي فبدلا من السعي لحل تلك المشاكل بمواجهتها فإن قرار الانسحاب يكون هو الوسيلة لابعاد ضجيج المشكلة. والواقع أن ذلك أمر مؤقت ولذلك فإن هذا البحث يوصي بالتصدي لها والعمل على حلها ولو أدى الأمر الى اللجوء الى المتخصصين خارج الشركة كما تفعل الشركات الكبرى في الدول المتقدمة في تنمية وتقويم برامج التدريب الإداري.

٦ - لاينبغي النظر إلى مشاكل قصور المقاييس المتاحة وصعوبة التقويم على أنها مشاكل لايوجد لها حل. فالحلول موجودة، وتصميمات البحوث التي تعطي نتائج دقيقة متاحة ولكن الامر يتطلب خبراء قادرين على استخدام طرق التقويم المناسبة لكل برنامج ولظروف كل شركة.

٧ - يمكن التغلب على كثير من مشاكل التقويم ومن أهمها توضيح العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي وبالتالي توضيح عائد التنمية الإدارية عن طريق مزيج من البحوث الابتكارية، والعناية بتصميم المقاييس المستخدمة في القياس والانتظام والمثابرة في تجميع البيانات التي تستخدم في القياس كما اقترح بان وفورمان.

٨ - على الشركات الكبرى ارسال المسئولين عن تقويم برامج التنمية الإدارية إلى الجامعات أو الجهات المتخصصة للحصول على دورات تدريبية في كيفية القيام بالتقويم، وطرق تحديد الاهداف وكتابتها بدقة بصورة يسهل

قياسها حيث ثبت أن لهذين العاملين تأثير كبير يمنع بعض الشركات من القيام بالتقويم ويؤثر على أداء من يقومون بالتقويم.

٩ - الادارة العليا هى المسئولة عن المنظمة وعن استثماراتها المختلفة، ولذلك فمن الواجب أن توضح للقائمين على تنمية الموارد البشرية أنها تستثمر كثيراً في الأفراد وأن مستقبل الشركة مرتبط بأداء هؤلاء المديرين وبالتالي فإنها مهتمة بتقويم العائد من التدريب، وتطلب منهم رسم برنامج منتظم لتقويم عائد التنمية الادارية للعمل على تحسينه.

١٠ - على الشركات أن تربط التغيير الذي تخطط لادخاله على أساليب التقويم الحالية بالمشاكل التي تواجهها حتي يؤتي التغيير ثماره.

المراجع

[١] Faerman Sue R., and Carolyn Ban, "Trainee Satisfaction and Training Important: Issues in Training Evaluation." Public Productivity and Management Review, Vol. XIV, No.3 (Spring 1993), pp. 299-314.

[٢] Stephan, Eric. Gordon E. Mills. R. Wayne Pace and Lenny Rolphs "HRD In Fortune 500 : A Survey," Training and Development Journal, Vol. 42 No.1 (January 1988) pp. 26-32.

[٣] Edgern, Susan Christine, "Coporate Utilization of Management Training Programs Offered By Colleges and Universities, Private Management Training Companies," Unpublished Ph.D. Dissertation, South Illions University, 1991.

[٤] Sowik, Diane E., "A Survey and Evaluation of Middle Management Training Programs in The Biotechnology Industry," M.S. Dissertations, Modonna University, 1990.

[٥] Altany, David, "Measuring Managers," Industry Week (IW), Vol. 238, No. 3 (February 6, 1989), pp. 12-13.

[٦] Smith, Alison J., J. John A. and John B. Piper, "The Tailor-Maid Training Maze: A Practitioner's Guide To Evaluation," Journal Of European Industrial Trainining, Vol. 14, No. 8, (1990), pp. 3-28.

[٧] Rowe, Christopher, "How Useful Was It? The Problem of Evaluating In-House Training," Industrial & Commercial Training, Vol. 24, No. 7 (1992), pp. 14-18.

[٨] Cohn, Mary, "Middle Management Training: An Insider Job," Management Review 77 No. 11 (Novermber 1988), pp. 18-19.

[٩] Loo, Robert, "Management Training in Conadian Organization," Journal of Management Development, vol. 10, No. 5 (May 1991), pp. 60-72.

[١٠] McEvoy, Glenn M. and Paul F. Buller, "Five Uneasy Piecess In The Training Evaluation Puzzle," Training and Development Journal, vol. 44 No. 8 (August 1990), pp.39-42.

[١١] Ban, Carolyn and Sue R. Faerman, "Issues in the Evaluation of Management Training," Public Productlivity & Management Review, vol. 13 No. 3 (Spring 1990, pp. 271-286.

[١٢] Buller, Paul F. John R. Cragun and Glenn M. McEvoy, "Getting The Most Out Put of Outdoor Training," Tranning & Development Journal, vol. 45 No.3, (March 1991), pp. 58-61.

[١٣] Endres, Garrett J. and Brian H. Kleiner, "How to Measure Management Training and Development Effectiveness," Journal European Industrial Training, vol. 14 No. 9 (September 1990), pp. 3-7.

[١٤] Atiyyah, Hamid S., "Effectiveness of Management Training in Arab Countries," Journal of Management Development, vol. 10 No. 7 (1990), pp. 22-29.

[١٥] Uma, Sekaran, Research Methods For Business : A Skill Building Approach, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A 1992, 287.

[١٦] Stephan, Eric. Gordon E. Mills, R. Wayne Pace and Lenny Rolphs, "HRD In Fortune 500: A Survey," Training & Development Journal," vol. 42, No. 7 (July 1988), pp. 26-32.

[١٧] Clegg, William H., "Management Training Evaluation: An Update," Training and Development Journal, vol. 41, No. 2 (February 1987), pp. 65-71.

[١٨] Harbridge Consulting Group, "Management Training and Development in Large U.K. Business Orgainzation," Journal of European Industrial Training," vol. 15, No. 7 (July 1991), pp. 22-24.

[١٩] Bernhard, Harry B. and Cynthia A. Ingols, "Six Lessons For the Corporate Classroon," Harvard Business Review, vol. 65, No. 5, (Septmber-October 1988), pp. 40-47.

[٢٠] Johnston, William B., "Global Work Force 2000: The New World Habor Market," Harvard Business Prievew, vol. 68, No. 2, (March-April 1991), pp. 115-127.

[٢١] Newstorm, John W, "HRD and The Role of Four," Training, (September 1987), pp. 61-65.

[٢٢] Gundling, Ernest, "Japan - Bound Training," Training & Development, Journal, vol. 46, No. 7. (July 1992), pp. 41-44.

Wagner Richard and Christopher Ronald, "How Effective is Outdoor Training," Training & Development Journal, vol. 46, No. 7 (July 1992), pp. 61-66. [٢٣]

McClelland, Somuel B., Norman R. Harbaugh R. and Suzy Hammett, "Improving Individual and Group Effectiveness," Journal of Management Development, vol. 12, No.3, (1993), pp. 48-58. [٢٤]

An Evaluation of Management Training
In Large Saudi Business Companies

Dr. Ismail Ali Basyoni

College of Business & Economics
King Saud University - AlQasseem Branch

Abstract : Goverment and Business Compaines in Industrial nations spend a large some of money training their managers. These Companies believe that their existance and ability to compete depend on their managers ability of making right decisions. Management of successful companies in these countries realize the improtance of Human Resource Development (HRD) and always seekes to determine how successfull their HRD programs are. For these reasons and others management gives more attention to evaluation of management training programs, and seeks assestance and cooperation of qualified individuals or organization in this respect.

But here in the Middle East in general and in the Kingdom of Saudi Arabia in particular, we as educators know little about what is happing in the field. This lack of communciation between educotors and companies limits our ability to provide help to business orgainzations regarding their human resources needs and problems.

This study is the first step on the cooperation road between the university and business organizations. It offers critical data about the state of the art of

management training. Using special data instrument developed for the study, the data collected from forty-three companies listed by the 1992 issue of Al-Magalh periodical which is similar to the popular list issues by American Fortune magazine. The list inclodes the one hundred largest Saudi Companies.

Employing the SPSSX statistical package in the analysis procedures, the study finds out that a large percentage of Saudi Companies do conduct training programs for their own-managers, and use advanced quantitative measures to evaluate their performance. However, the usefulness of these quantitative measures and advanced methods is impaired by the shortage of qualified specialists, the inaccuracy of measurement and in some cases the lack of top management support.

Besides the inseghtful contribution on the issue of management training programs evaluation, the paper also contains other important findings and recommendations.

بيان بالبحوث التي نشرت عن طريق مركز البحوث

وتنمية الموارد البشرية (اصدارات بحثية محكمة)

(كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود / فرع القصيم)

م	اسم البحث	المؤلف (المؤلفون)	تاريخ النشر
١	Nonsimultaneous Tolerance Intervals in the Comparison of two Methods of Measurement	د. فاطمة علي عبدالعاطي	١٤١٢هـ-١٩٩١م
٢	هيكل سوق التدريب والإستشارات بالقصيم واستراتيجيات التعامل معه	أ.د. أحمد علي جبر	١٤١٢هـ-١٩٩١م
٣	Age-Dependent Branching Processes and Simple Random Walks on Trees .	د. مختار حسن قنصوة	١٤١٢هـ-١٩٩١م
٤	دور أجهزة الحاسوب الشخصية في تطوير الإجراءات في الأجهزة الحكومية .	د. سرور علي سرور	١٤١٢هـ-١٩٩٢م
٥	ترشيد استخدام النماذج الكمية للمخزون في ظل نظام تخطيط الإحتياجات من المواد .	د. عبدالعزيز جميل مخيمر	١٤١٢هـ-١٩٩٢م
٦	دراسة تحليلة عن الميكنة الزراعية في المملكة العربية السعودية مع التركيز على دور الجمعيات التعاونية الزراعية .	د. عبدالرحيم الحيدري د. عبدالله عبدالله العبيد	١٤١٣هـ-١٩٩٢م
٧	أسلوب مقترح لدراسة وتحديد أسعار التحويل التفاوضية عند الأخذ في الإعتبار التصرفات العشوائية لوكلاء الأداء الداخلي .	د. محمد مصطفى الجبالي	١٤١٣هـ-١٩٩٢م
٨	The Foreign Exchange Market : Some Thoughts on The Islamic Setting .	د. علي زاوي ديابسي	١٤١٣هـ-١٩٩٢م
٩	التحليل الاقتصادي للإقراض من البنك الزراعي العربي السعودي .	د. علي يوسف خليفة د. حمد سيف البعال	١٤١٣هـ-١٩٩٢م
١٠	The Relevance of Falsification to Planning Thought.	د. موسى حسب الرسول	١٤١٣هـ-١٩٩٢م
١١	دور أجهزة الحاسوب الشخصية في تحسين انتاجية المكاتب .	د. سرور علي سرور أ. مجدي ابراهيم محمد	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٢	نموذج تطبيقي لتحليل وتقييم استراتيجيات التفاوض الشرائي في صناعة وتجميع أجهزة التكييف في المملكة العربية السعودية .	د. محمدمصطفى عبدالرازق	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٣	دراسة تحليلية مقارنية لتطور إنتاج القمح في كل من المملكة ومنطقة القصيم في الفترة ١٣٩٠ هـ - ١٤١٠ هـ .	د. عبدالرحيم الحيدري	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٤	أثر العوامل الديوجرافية والثقافية على اتجاهات الأفراد نحو خدمات النقل الجماعي مع التطبيق على منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية .	د. محمدمصطفى عبدالرازق	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٥	الإفصاح المحاسبي عن الأداء الإجتماعي : دراسة تطبيقية بالشركات المساهمة السعودية .	د. محمدأحمد الحسيني	١٤١٣هـ-١٩٩٣م

م	اسم البحث	المؤلف (المؤلفون)	تاريخ النشر
١٦	الترقعات الرشيدة وكفاءة سوق رأس المال مع التطبيق على سوق الأسهم السعودي .	د. حمد سليمان البازعي د. سليمان محمد التركي	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٧	Analyzing Agreement Among Multiple Observers for Categorical Data .	د.فاطمة علي عبدالعاطي	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٨	تحليل الكفاءة الاقتصادية والتنموية لسوق الأسهم السعودي	د. عبدالقادر محمدعطية	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
١٩	نموذج توازن المستهلك في ظل الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي	د. علي يوسف خليفة	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
٢٠	The Effect of Systematic Sampling and Temporal Aggregation on Linear Causality .	د. فاطمة علي عبدالعاطي	١٤١٣هـ-١٩٩٣م
٢١	" قياس ورقابة تكاليف ضبط الجودة " مدخل مقترح	د. السيد أحمد السقا	١٤١٤هـ-١٩٩٤م
٢٢	" العوامل المحددة لإتعاب مراقب الحسابات "دراسة ميدانية على سوق العمل بالملكة العربية السعودية	د.ماهر مصطفى عبدالمجيد	١٤١٤هـ-١٩٩٤م
٢٣	" استراتيجية تنمية الصادرات غير النفطية في الملكة العربية السعودية وتأثيرها على الناتج المحلي الإجمالي "	أ.المجلاء محمد ابراهيم بكر	١٤١٤هـ-١٩٩٤م